

**MOTIVACIÓN, ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL: ANÁLISIS Y  
PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES  
ASESCOM S.A.S.**

**JOSÉ FRANCISCO SARRIA MONTIEL  
CÓDIGO: 1700961**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
ABRIL DE 2019**

**MOTIVACIÓN, ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL: ANÁLISIS Y  
PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES  
ASESCOM S.A.S.**

**JOSÉ FRANCISCO SARRIA MONTIEL  
CÓDIGO: 1700961**

Directora:  
Mónica García Solarte



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
ABRIL DE 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi directora de trabajo de grado, Mónica García Solarte por su colaboración, orientación y apoyo. A las directivas de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. por la disposición y el suministro de toda la información que necesité para la realización de este documento.

A mis padres; José Francisco Sarria Campo y Ligia Montiel Collazos y a mi hermana, Carolina Sarria Montiel, por su amor, por confiar en mí, por la paciencia y por esperar este tiempo. Y a todas las personas que confiaron en mí y me apoyaron en la realización de este proyecto.

*A mi madre y padre por su ejemplo, confianza y apoyo y por la oportunidad que me brindaron y a mi hermana por creer en mí y apoyarme tanto durante todos estos años.*

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. EL PROBLEMA.....	11
1.1 ANTECEDENTES .....	11
1.2 FORMULACIÓN.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.5 METODOLOGÍA .....	17
1.5.1 MARCO LÓGICO .....	21
2 MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	23
2.1.2 MOTIVACIÓN DE PERSONAL .....	25
2.1.3 RETENCIÓN DE PERSONAL.....	33
2.2 ESTADO DEL ARTE.....	36
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	38
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	38
3 DESARROLLO.....	44
3.1 DIAGNÓSTICO DE ROTACIÓN.....	44
3.1.1 CÁLCULO DEL ÍNDICE .....	44
3.1.2 MOTIVOS DE LOS RETIROS EN 2017 .....	48
3.2 DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN .....	56
3.2.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	57
3.2.2 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ACTIVO.....	58
3.3 RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL .....	75
3.4 PLAN DE ACCIÓN DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES ASESCOM S.A.S. 2019 - 2020 .....	78
3.4.1 CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 2019 - 2020 .....	87
3.4.2 BENEFICIOS ESPERADOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES ASESCOM S.A.S.....	88
4 CONCLUSIONES.....	90
5 RECOMENDACIONES.....	92

<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
----------	--------------------------	-----------

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Marco lógico.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2. Índice de rotación de personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. año 2017.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 3. Resultados del Cuestionario MbM aplicado al personal de la empresa Servicios Integrales S.A.S. en el año 2018. ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 4. Plan de acción de retención de personal Servicios Integrales Asescom S.A.S. 2019-2020.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción 2019 – 2020 de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. ....</b>	<b>87</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Índice de rotación de personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. año 2017.....	47
Gráfico 2. Personal operativo que presentó renuncia a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.....	49
Gráfico 3. Motivos de renuncia del personal operativo en el año 2017.....	49
Gráfico 4. Factores determinantes para la decisión de renuncia del personal operativo en el año 2017.....	50
Gráfico 5. Sector de vinculación del personal operativo retirado en el año 2017. ....	51
Gráfico 6. Capacitación del personal operativo retirado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.....	51
Gráfico 7. Posibilidades de desarrollo y/o crecimiento percibidas por el personal operativo retirado en el año 2017.....	52
Gráfico 8. Calificación del sitio de trabajo según el personal operativo retirado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.....	53
Gráfico 9. Tipo de cargo del personal operativo entrevistado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.....	59
Gráfico 10. Posibilidades de crecimiento percibidas por el personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018. ....	60
Gráfico 11. Aspectos que han facilitado el desarrollo y/o crecimiento del personal operativo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.....	61
Gráfico 12. Aspectos inhibidores de desarrollo y crecimiento en el personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.	62
Gráfico 13. Condiciones físicas de las herramientas de trabajo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. ....	63
Gráfico 14. Condiciones físicas del lugar de trabajo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.....	63
Gráfico 15. Aspectos relevantes para mantener (condiciones de trabajo) en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018. ....	64
Gráfico 16. Aspectos relevantes para mejorar en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.....	65
Gráfico 17. Relaciones interpersonales entre el personal operativo y sus superiores.....	65
Gráfico 18. Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de cargos operativos de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.....	66



**Gráfico 19. Aspectos relevantes para mantener (relaciones interpersonales).**

67

**Gráfico 20. Aspectos relevantes para mejorar (relaciones interpersonales) en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018. .... 68**

**Gráfico 21. Aspectos positivos de la vivencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018..... 69**

**Gráfico 22. Aspectos negativos de la vivencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018..... 70**

**Gráfico 23. Aportes recibidos por parte de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018..... 71**

**Gráfico 24. Aportes de los trabajadores a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018..... 71**

**Gráfico 25. Sugerencias hacia el área de trabajo por parte de los empleados del área operativa de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018..... 72**

**Gráfico 26. Sugerencias hacia la organización de parte de los empleados del área operativa de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018. .... 73**

**Gráfico 27. Aspectos generales para mejorar para la permanencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018. .... 74**

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>Anexo 1. Cuestionario MbM. ....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 2. Entrevista al personal operativo retirado.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 3. Entrevista correspondiente a profundizar aspectos de motivación laboral del personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S....</b>	<b>103</b>

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo se centra en encontrar la relación entre la motivación y la rotación de personal en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. de la ciudad de Cali, Colombia. Este trabajo se enfoca en los empleados del área operativa de la empresa. Con la información suministrada por los trabajadores y extrabajadores gracias a la implementación de entrevistas y cuestionarios, se evidencia que, las renunciaciones del personal operativo de la empresa están relacionadas con la baja motivación que, a su vez, está relacionada con factores internos de la empresa, como políticas salariales, programación de turnos, tratos inadecuados de superiores, entre otros. Finalmente, se presenta un plan de acción integral con una duración de un año con el propósito de retener el personal incrementando su motivación.

**Palabras clave:** Rotación de personal, motivación de personal, retención de personal.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to study the relationship between motivation and staff turnover of the company Servicios Integrales Asescom S.A.S. from the city of Cali, Colombia. This study focused on the employees of the operational area of the company. With the information provided by questionnaires and the workers and former employees interviews, it was possible to demonstrate that the resignations of the company's operational staff are related to the low motivation for internal factors of the company. Factors such as salary policies, scheduling shifts, inadequate treatment of superiors, among others. Finally, a comprehensive action plan with a duration of one year is presented with the purpose of retaining the staff, increasing their motivation.

**Keywords:** Staff turnover, staff motivation and staff retention.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo académico está enfocado en la relación de dos variables relevantes para el área de la administración, especialmente para el área de Gestión Humana; que son la motivación y la rotación de personal. De esta manera, el objetivo de este documento está centrado en identificar la relación existente entre las dos variables para el posterior diseño de un Plan de Acción enfocado en la retención de personal ejecutable en la empresa pyme Servicios Integrales Asescom S.A.S., ubicada en la ciudad Cali.

Este trabajo se centra en los 110 trabajadores activos del Área Operativa de la empresa, los cuales desempeñan cargos de conserjes y operarios de aseo en distintos puntos ubicados de acuerdo con la necesidad de los diferentes clientes contratantes de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., tales como, unidades residenciales, edificios, EPS's, entre otros.

El trabajo se llevó a cabo de la siguiente manera; al personal activo, se les aplicaron cuestionarios y entrevistas, y, al personal retirado, se les aplicaron entrevistas de retiro, con el propósito de identificar el nivel de motivación de estos y la manera en cómo esta se relaciona con el índice de rotación de personal que presenta la empresa.

La presente investigación fue realizada por el interés del autor en conocer la manera en cómo se relaciona la rotación de personal en las pequeñas y medianas empresas con la motivación de sus empleados (en este caso, el estudio se realizó en una sola empresa), entendiéndose la limitación de muchas de estas empresas en temas de beneficios (monetarios y no monetarios) y compensación para los trabajadores al ser comparadas con empresas mucho más grandes, que en la mayoría de los casos son organizaciones ya establecidas y con distintos reconocimientos en el mercado laboral que ofrecen planes de bienestar y compensación atractivos para sus trabajadores.

Una vez profundizado el tema, más allá de demostrar la relación entre las dos variables, se pretende aportar a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., un Plan de Acción para disminuir el índice de rotación de personal a partir de acciones encaminadas a retener el personal de la empresa, incentivándolos a su permanencia desarrollando su sentido de pertenencia. Lo anterior, sustentado con fundamentos teóricos y acorde a la naturaleza y desarrollo de este proyecto de grado.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Durante dos años y cuatro meses, el autor de este documento trabajó en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S; ubicada en el sur de la ciudad de Cali (Valle del Cauca), cuyo objeto es la prestación de servicios de aseo y conserjería para edificios y unidades residenciales, desempeñando el cargo de Coordinador Administrativo, quien, durante este tiempo, identificó la permanente rotación de personal operativo de la compañía.

A pesar de que la alta gerencia de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., ha identificado la situación mencionada anteriormente, hasta el momento no se han implementado medidas que permitan disminuir dicha problemática, esto teniendo en cuenta que no se han identificado y estudiado los factores que originan este problema, sin embargo, se tiene como primicia que esta situación está relacionada con fenómenos internos de la empresa que repercuten en la motivación del personal.

Para el año 2017, según las estadísticas de la empresa, siendo 70 empleados en promedio; en los meses de agosto y noviembre, el tiempo de permanencia de 2 trabajadores en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., fue menor a 30 días, renunciando a sus cargos. Esto, posterior a la afiliación a seguridad social y demás entidades por ley, exámenes médicos de ingreso, de haber completado el proceso de inducción (paga) y después de haber recibido la dotación completa y necesaria para el desarrollo de sus funciones laborales<sup>1</sup>. Adicionalmente, 10 trabajadores presentaron un tiempo de permanencia en la empresa menor a 5 meses posteriores al inicio de sus actividades. Esto, para la empresa, representó gastos, que, al asumirlos, afectan sus cifras financieras y la desviación frente al

---

<sup>1</sup> La dotación completa de trabajo comprende 2 camisas o camisetas, 2 pantalones o jeans, 1 corbata (según el cargo), 1 gorra, 1 par de zapatos o botas en cuero, 1 par de botas de caucho y 1 carné.

presupuesto establecido, afectando la normal operación al competir en el mercado con la variable precio, y no menos importante, la operatividad y la prestación del servicio al cliente al tener menor personal disponible a corto plazo para el desarrollo de las actividades inicialmente pactadas.

Durante una entrevista realizada a un ex empleado vía telefónica<sup>2</sup>, este afirmó que tomó su decisión de retirarse por las siguientes razones:

1. Ejercía dos cargos; conserje y técnico de circuito cerrado de televisión (CCTV).
2. Consideraba el salario como bajo pese a sus conocimientos técnicos para ejercer como técnico de CCTV, además expresó que en otras empresas este cargo era mejor remunerado.
3. Al tener dos cargos, no se respetaba su horario de descanso como técnico de CCTV porque debía hacer turnos de conserjería, siendo llamado en las tardes para recibir turnos de trasnocho.

Analizando las razones anteriores, estas corresponden a fenómenos internos presentados en la organización lo cual motivó al trabajador para ir en búsqueda de una nueva y mejor oportunidad laboral en otra empresa, porque, según sus propias afirmaciones, se desmotivó. Actualmente, esta persona desempeña actividades en una empresa del sector de las telecomunicaciones (internet y telefonía), y, según él, con mejores condiciones salariales y mejor programación de turnos.

Por otro lado, en otra entrevista llevada a cabo vía telefónica<sup>3</sup> con otro trabajador que renunció a su cargo de conserje, este afirmó que:

---

<sup>2</sup> Conversación telefónica sostenida el día el 3 de mayo de 2018.

<sup>3</sup> Entrevista telefónica realizada el día 26 de octubre de 2018.



1. Las posibilidades de ascenso en la empresa eran escasas para su área de trabajo, porque sabía que para el cargo superior al de él (Supervisor), había muchos trabajadores con mayor tiempo en la empresa que podrían aspirar al cargo. Esto, sin tener en cuenta que, para aquel entonces, el cargo era ocupado por una sola persona.
2. Los pagos se realizaban por fuera de las fechas previamente acordadas (uno, dos o hasta tres días después).
3. Había demoras en la entrega de dotación. Esta persona afirmó que, una vez realizada la solicitud de calzado, espero mucho tiempo para recibirlos.
4. Las labores desempeñadas en el cargo de conserje son similares a las de un vigilante, sin embargo, este último cargo era mejor remunerado.
5. En ocasiones el trato de la Directora Operativa no era el mejor.

Por las razones anteriormente numeradas, este trabajador inició la búsqueda de un nuevo empleo, y, una vez conseguido, renunció, afirmando que estas razones fueron causa de desmotivación, que terminaron por llevarlo a tomar la decisión de romper el vínculo laboral con la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Por consiguiente, lo anterior hace pensar que estos fenómenos que no han sabido gestionar las directivas de la empresa, están influyendo en el índice de rotación de personal, y, adicionalmente, la empresa no cuenta con herramientas de medición de la motivación, que, según las entrevistas, es lo que finalmente hace que el personal renuncie a su cargo, incrementando la rotación e incurriendo en gastos no presupuestados.

Por tal motivo, para la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., es importante tener plena identificación de lo que está sucediendo para así dar pronta solución a

esta situación, debido a la importancia que tiene el capital humano en la organización, en el sentido de ser un factor determinante que aporta a la competitividad no solo a esta empresa, sino también al resto de compañías, puesto que las habilidades de los trabajadores son activos requeridos para el alcance de la misión organizacional de las firmas (Littlewood, 2006). Por estas razones, la gerencia de la empresa donde se realizó esta investigación accedió a suministrar toda la información necesaria para encontrar la relación existente entre la rotación y la motivación del personal y así tomar las medidas necesarias en pro del beneficio de la empresa y el personal, tanto a nivel de rentabilidad y percepción por parte de los grupos de interés como de clima y motivación laboral.

## **1.2 FORMULACIÓN**

Teniendo en cuenta que la rotación de personal es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos a la organización (Chiavenato, 2007) y que la motivación es aquella voluntad de hacer algo para satisfacer una necesidad individual (Robbins, 1984), definición similar a la de Davis y Newstrom (1999), donde las necesidades e impulsos terminan en la satisfacción de ellas luego de verse implicado el entorno, la tensión, una oportunidad, la proposición de metas, un esfuerzo implicado, la capacidad de hacer las cosas, que generan un desempeño que trae una retribución que satisface dicha necesidad, y que, adicionalmente, para Flores, Abreu y Badii (2008), detrás de una alta rotación de personal en las empresas, generalmente, se oculta la desmotivación y la insatisfacción laboral, y esto, al mismo tiempo, se ve influenciado por aspectos vinculados en muchos casos a una escasa gestión de Recursos Humanos, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> La investigación realizada en este trabajo de grado está enfocada en los fenómenos internos de la organización, ya que son fenómenos controlables por la misma, por ejemplo, políticas salariales, cultura organizacional, entre otras. De igual manera, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los trabajadores, no se tienen en cuenta las salidas propuestas por la organización.

¿Cuál es la relación existente entre la motivación y rotación del personal en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S en el año 2017?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Acción (2019 - 2020) para disminuir el índice de rotación de personal a partir de la relación entre las variables rotación y motivación.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Calcular el índice de rotación de personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.
- Identificar los motivos de los retiros del personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.
- Diagnosticar la motivación del personal operativo al 2018 en la empresa.
- Desarrollar estrategias de retención para el personal operativo al 2019 en la empresa.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En Colombia, las 2.5 millones de pequeñas y medianas empresas generan alrededor del 67% del empleo en el país (Dinero, 2016). La empresa objeto de estudio, Servicios Integrales Asescom S.A.S., hace parte de estas empresas.

Adicionalmente, es necesario considerar que durante el trimestre noviembre 2017 – enero 2018, la tasa de desempleo en Cali fue más alta con respecto al mismo trimestre del año anterior (11.8% versus 10.2%) y que, además, los sectores

económicos que más contribuyeron al empleo fueron el Comercio (31.6%), los Servicios (23.4%) y la Industria Manufacturera (16.3%), para un total de 71.2% de las personas empleadas en la ciudad de Cali (Cali Cómo Vamos, 2018).

De igual importancia, para el sector servicios al que pertenece la empresa, se evidencia un incremento del 4.4% en el número de empleos en relación con el trimestre anterior; noviembre 2016 – enero 2017: 274.423, noviembre 2017 – enero 2018: 286.391, diferencia: 11.979 (Cali Cómo Vamos, 2018).

Por otro lado, con relación al desempleo en hombres y mujeres, se tiene que; para los hombres el desempleo aumentó 0.6 puntos porcentuales pasando de 8.9% en 2016 a 9.5% en 2017, mientras que para las mujeres aumentó 1.7 puntos porcentuales pasando de 12.8% en 2016 a 14.5% en 2017 (Cali Cómo Vamos, 2018).

Otras variables para considerar y seguir contextualizando, teniendo en cuenta que la empresa hace su aporte en este sentido ofreciendo empleos formales, son el empleo formal e informal, donde los empleos formales aumentaron un 2.6%, pasando de 633.946 en 2016 a 650.596 en 2017, mientras que los empleos informales pasaron de 597.107 en 2016 a 581.484 en 2017, disminuyendo un 2.6% (Cali Cómo Vamos, 2018).

Finalmente, en los últimos años diferentes medios de comunicación han hecho hincapié en cómo la alta rotación en las empresas en Colombia es algo cada vez más común y preocupante para ellas por los costos que implica<sup>5</sup>. Según Julián Sopó, Gerente de Consultoría de Adecco, empresa líder mundial en la gestión del talento humano con presencia en más de 60 países, *“una empresa con 100 trabajadores y una rotación mensual del 5%, puede generar un costo a las compañías entre 80 y 100 millones de pesos en el año, si se cuantifica en un solo*

---

<sup>5</sup> Tomado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

*empleado aspectos como: impacto de la labor vacía, proceso de selección, dotación, recursos dedicados a capacitación, curva de aprendizaje es decir el tiempo que se le dedica al empleado para su aprendizaje y adaptación mientras que está siendo remunerado (2 meses promedio en empresas colombianas), esto multiplicado por los empleados en el mes y por los doce meses del año”.*<sup>6</sup> De aquí radica la importancia del tema para el autor de este trabajo de grado, porque tanto para las empresas como para los trabajadores, la inestabilidad que trae la rotación de personal no es una buena situación para ninguna de las partes involucradas. Por una parte, que se conozca que en una empresa la rotación de personal es alta puede costarle además de dinero (por los costos que implica), su prestigio y, por el lado de los trabajadores, que pueden ser jefes de hogar, la inestabilidad en sus trabajos puede complicar la calidad de vida tanto de ellos como la de los miembros de su familia.

Por lo tanto, reducir la alta rotación de personal en las empresas colombianas, es pertinente porque puede enviar señales de estabilidad y confianza a los grupos de interés, viendo a las empresas como verdaderos entes transformadores de la sociedad, donde las personas que trabajen en ellas, las vean como aliadas para el desarrollo de sus proyectos de vida, construyendo así, un mejor país.

Así las cosas, con el presente trabajo de investigación se pretenden encontrar los factores motivacionales que se relacionan con la rotación de personal en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S, y de igual manera, se pretende diseñar un Plan de Acción para disminuir el índice de rotación de personal.

## **1.5 METODOLOGÍA**

Partiendo de que la metodología es el estudio de los métodos (camino a seguir)<sup>7</sup> (Coria, Pastor y Torres, 2013), lo que se pretende en este trabajo es evidenciar la

---

<sup>6</sup> Fuente: <https://mundoadecco.com/por-que-los-colombianos-renuncian-a-su-trabajo/>

<sup>7</sup> Etimológicamente hablando término proveniente del griego *methodos* (camino a seguir) y *logos* (estudio o tratado de),

relación de la rotación de personal con la motivación de los trabajadores de la empresa. De esta manera, puede pensarse que la investigación a desarrollar en este trabajo de grado es correlacional, donde este tipo de investigación es aquella que tiene como fin mostrar la relación entre variables (Bernal, 2010 citando a Salkind, 1998).

El tipo de análisis a desarrollar es mixto; cualitativo y cuantitativo; cualitativo en el sentido de cualificar y describir el fenómeno a partir de sus rasgos determinantes (Coria et al, 2018 citando a Bernal, 2006), donde la información se obtendrá mediante una entrevista que se realiza al personal operativo de la empresa, donde se alcanzó la participación de 45 empleados de los 110 activos, y una entrevista al personal retirado de la empresa en el año 2017, donde se alcanzó la participación de 24 de los 28 que se retiraron, y cuantitativo en el sentido de la medición numérica (Coria et al, 2018 citando a Hernández et al, 2008) del índice de la rotación de personal al año 2017.

De igual manera, esta investigación es de tipo descriptivo, al reseñarse características del fenómeno objeto de estudio (Salkind, 1998). Además, en este trabajo se pretende mostrar hechos, situaciones o características del objeto de estudio (Bernal, 2010), que en este caso son los relacionados con la motivación y la rotación del personal en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

También, puede afirmarse que este trabajo es de tipo exploratorio debido a que es la primera vez que se realiza una investigación de este tipo en la empresa con el objetivo de encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que hasta ahora no se tiene conocimiento (en este caso, en la empresa objeto de estudio) o que, dicho de otra manera, se está examinando un tema poco estudiado (Coria, 2013).

De esta forma, se pretende hacer lo siguiente para recolectar los datos de fuentes primarias (Bernal, 2010):

1. Para los trabajadores activos: Aplicar un cuestionario (Ver Anexo 1) y realizar entrevistas (Ver Anexo 3).
2. Para los exempleados: Entrevistas de retiro (Ver Anexo 2).

Respecto a las entrevistas, estas serán semiestructuradas; flexibles, basadas en una guía de preguntas donde se tendrá la libertad de introducir preguntas extras para obtener información adicional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) pese a que se utilizará un formato determinado, con el fin de entrar en un ambiente amistoso y confiable para el entrevistado.

Al revisar la literatura, el autor de este documento se inclina por el cuestionario utilizado por Medellín (2013), denominado el cuestionario de Marshall MbM (diseñado por Marshall Sashkin en 1986) basado en la teoría de motivación de Maslow y Herzberg, caracterizada por la jerarquía de las necesidades humanas, divididas en primarias y secundarias para realizar el diagnóstico de motivación y lograr el cumplimiento del segundo objetivo. Este cuestionario es utilizado debido a que va direccionado a los cargos base (operativos) de las organizaciones. Siguiendo a Murillo (2007), se tiene que:

**Necesidades primarias o de orden menor:**

- Fisiológicas: Necesidad de alimento, sed, etc.
- Seguridad: Protección del daño físico y material.

**Necesidades secundarios o de orden mayor:**

- Sociales: Necesidad de afecto, de sentido de pertenencia, de aceptación, de amor, etc.

- Estimación: Respeto a uno mismo, autoestima, autonomía, etc.
- Realización personal: Impulso de convertirse en lo que uno pueda ser, realizarse mediante el uso de capacidades y potencial.

Se destaca del cuestionario, que este aborda cuatro de las dimensiones anteriormente explicadas y mide las motivaciones internas como son percibidas por el individuo (Marshall, 1996). De aquí la afinidad con uno de los objetivos del presente trabajo, que es diagnosticar la motivación del personal operativo y por tal motivo, fue escogido este cuestionario.

A continuación, se presentan las necesidades que serán diagnosticadas en este trabajo:

1. Necesidad de protección y seguridad: Seguridad económica, con nivel de vida razonable.
2. Necesidades sociales y de pertenencia: Relacionadas con interacción social, identidad de grupo.
3. Necesidades de autoestima: Necesidad de sentirse valioso y respeto por a sí mismo.
4. Necesidades de auto realización: Deseo de la persona de alcanzar todo su potencial.

Es necesario recalcar que también se revisaron otro tipo de instrumentos para el diagnóstico de motivación, como los fundamentados en la teoría de tres las necesidades de David McClelland, pero para Robbins y Judge (2009), este tiene menor efecto práctico que otros, ya que McClelland plantea que las tres



necesidades son inconscientes y no es fácil medirlas. Adicionalmente, la teoría de las tres necesidades, de la que se hablará más adelante tiene un enfoque más directivo y lo que se pretende en este trabajo de investigación es diagnosticar la motivación de los cargos base de una organización. Se revisó, por ejemplo, el instrumento TECLA del profesor de la Universidad de los Andes, John Sudarsky sobre clima organizacional.

Por otra parte, con relación a la rotación de personal, utilizando las nóminas mensuales de todo 2017, suministradas por la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., se calcula el índice de rotación de personal a relacionar con el nivel de motivación diagnosticado en las encuestas y entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo.

### 1.5.1 MARCO LÓGICO

A continuación, se presenta el marco lógico, donde se expone cómo se cumplirán los objetivos del trabajo de grado:

**Tabla 1. Marco lógico.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>
Calcular el índice de rotación de personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.	Obtener la información primaria y secundaria.	Con la nómina mensual, identificar los retiros y contrataciones que realizó la empresa e el año 2017 para posteriormente aplicar la fórmula para el cálculo del índice de rotación de personal.	Posible distorsión en la base de datos que ya fue adquirida para cumplir el objetivo.

Identificar los motivos de los retiros de personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.	Obtener la información primaria y secundaria.	Los motivos de los retiros serán identificados por medio de realización de entrevista al personal retirado.	Posible negativa del personal para acceder a contestar las entrevistas.
Diagnosticar la motivación del personal operativo al 2018 en la empresa.	Obtener la información primaria.	Aplicación de cuestionario en el personal operativo de la empresa para diagnosticar la motivación.	Dificultad de respuesta por alguna razón particular.
Desarrollar estrategias de retención para el personal operativo al 2019 en la empresa.	Consolidar la información necesaria de los resultados de la investigación.	Analizar, entender y proponer las estrategias de retención del personal.	Dificultades desprendidas de no lograr alcanzar los primeros dos objetivos específicos.

Fuente: Elaboración propia.

## **2 MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación del personal en las organizaciones es una situación que le compete a la administración de los recursos humanos, de aquí la importancia que la alta directiva debe darle a la misma, aunque eso precisamente no sea lo que en la mayoría de los casos ocurre (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007) la administración de los recursos humanos es un área interdisciplinaria que comprende conceptos de otras disciplinas, como, por ejemplo, la psicología organizacional, la sociología organizacional, entre otras; definida como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia por medio de los integrantes de la empresa. Por otro lado, para Mondy (2010), la administración de recursos humanos implica la coordinación de individuos encaminados a lograr objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007), define la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (en este caso externo), expresada mediante una relación porcentual entre los ingresos y salidas relacionadas con el número promedio de integrantes de la empresa. De esta manera, para medir dicha rotación, Chiavenato (2007) define lo que se conoce como índice de rotación de personal, el cual se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con el personal disponible en un determinado periodo, expresando así, el porcentaje de trabajadores que circulan en la empresa con relación al número de empleados. A continuación se presentan las fórmulas para su cálculo según el autor:

1. Para la planeación de Recursos Humanos, se tiene que:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

- A: Admisiones de personal en el periodo.
- D: Desvinculaciones de personal (tanto por retiros voluntarios como por decisiones de la empresa).
- PE: Promedio de empleados en el periodo considerado.

2. Para analizar pérdidas de trabajadores y sus causas:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Donde:

- D: Desvinculaciones de personal.
- PE: Promedio de empleados en el periodo considerado.

Por otro lado, para Robbins y Judge (2009), la rotación de personal es el retiro permanente voluntario o no de una organización, y, para ellos, una elevada tasa de rotación resulta en costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación de empleados nuevos, y, adicionalmente, una alta tasa de rotación interrumpe la operación eficiente de las empresas cuando toca capacitar a los nuevos trabajadores que reemplazan a los que se van, que son más experimentados.

Adicionalmente, para Robbins y Judge (2009), hay rotación positiva cuando el personal que sale es de bajo desempeño, abriendo la posibilidad de que empleados con mejores aptitudes lleguen a aportar a la organización. Sin embargo, en ocasiones la rotación involucra la pérdida de personas valiosas para la empresa. Así las cosas, si esta rotación es elevada o involucra buenos trabajadores, “*es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional*” (p. 29). Los autores aclaran que todas las organizaciones tienen rotación, y que en promedio en Estados Unidos la rotación es del 36% al año, y que este promedio varía mucho de acuerdo a la ocupación, por ejemplo, menos del 1% en cargos gubernamentales contra un 5 a 7% en cargos de la construcción. Para Robbins (1984), índices bajos de rotación están relacionados con el compromiso y la satisfacción de los empleados, temas que son abordados en este trabajo.

Además, para Robbins y Judge (2009), la rotación es una variable dependiente, al igual que para Chiavenato (2007), que afirma que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, siendo así, una variable dependiente de fenómenos internos y/o externos a la organización. Siendo esto, una definición clave del marco teórico.

### **2.1.2 MOTIVACIÓN DE PERSONAL**

Otra de las definiciones importantes para el desarrollo de este estudio es la motivación. Robbins (1984), la ubica como parte del enfoque del comportamiento individual organizacional (Modelo de comportamiento individual), entendiéndose al empleado (como individuo), como la base de este. Así las cosas, las necesidades y motivos de un trabajador, así como su actitud, personalidad, percepción y aprendizaje, son determinantes del comportamiento individual del trabajador. Robbins (1984), destaca la importancia de la gratificación para influir en la motivación y así reducir la disonancia, que él define como la inconsistencia entre las actitudes y comportamiento de los empleados, que puede ser causante de ausentismo o renuncia de estos, de aquí la importancia por mantener el equilibrio en los trabajadores por parte de los administradores. El autor, define

descriptivamente la motivación como *“la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo”* (p. 301) y en Robbins y Judge (2009), define la motivación como *“los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”*. De igual manera, Robbins (1984) define una necesidad como una *“deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”* (p. 301). Esto, para el autor configura un proceso denominado “proceso de la motivación” y lo describe de la siguiente manera: *“Una necesidad insatisfecha genera una tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos producen un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y conducirán a la reducción de la tensión”* (p. 301).

Por otro lado, Murillo (2007) citando a Davis y Newstrom (1999), explica que los individuos poseen necesidades que necesitan satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan motivadoras como las insatisfechas. De aquí que los empleados motiven más por lo que buscan en un momento determinado que por recibir más de lo que ya tienen, por tal motivo, una necesidad satisfecha deja de ser motivante para una persona.

La motivación tiene un fundamento teórico en desarrollo de su concepto, donde la década de los años cincuenta fue clave para ello (Robbins, 1984). Se destacan entre las primeras teorías, la teoría de la jerarquía de las necesidades (de Abraham Maslow) con poco respaldo empírico y la teoría de la motivación-higiene (de Frederick Herzberg) las cuales inspiraron el **Cuestionario MbM** de Marshall Sashkin (1996). También están las teorías X y Y (de Douglas McGregor), y, por otro lado, están las teorías contemporáneas, que son la teoría de las tres necesidades (propuesta por David McClelland), la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

Teniendo en cuenta las teorías expuestas en el párrafo anterior, Robbins (1984), da algunas sugerencias (que toman en cuenta e integran variables personales, de puesto y de sistema) para motivar a los empleados, que son: Reconocer las diferencias individuales, escoger a la gente idónea para los puestos, utilizar metas, asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables, individualizar los premios, unir los premios con el desempeño, revisar el sistema de equidad, y no ignorar el dinero (dinero como un motivador).

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Abraham Maslow planteó la hipótesis de que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades expuestas más adelante.

Chiavenato (2007) expone que las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento de los seres humanos residen dentro del mismo individuo (perspectiva introvertida). Esta teoría se basa en las necesidades humanas, que, según Maslow, se organizan de forma piramidal y están organizadas de acuerdo con la importancia con relación a la conducta humana.

Dichas necesidades se clasifican en:

- Necesidades primarias (orden inferior): Más bajas y recurrentes que son las necesidades 1. Fisiológicas (hambre, sed, etc.) y 2. De seguridad (protección ante cualquier peligro).
- Necesidades secundarias (orden superior): Más elaboradas que son 1. Las necesidades sociales (aceptación, amistad, etc.), 2. De estima o aprecio (cómo se ve y se valora la persona) y 3. De autorrealización (están en lo más alto de la jerarquía, esta trata del desarrollo continuo de la persona a lo largo de su vida).

En términos generales, a medida que las necesidades primarias van siendo satisfechas por el individuo, van apareciendo poco a poco, las necesidades secundarias, en el orden en que éstas han sido presentadas (Chiavenato, 2007) y la diferencia entre ellas, es que las necesidades secundarias o de orden superior se satisfacen de forma interna (dentro de la persona), mientras que las necesidades primarias o de orden inferior se satisfacen en el exterior (por ejemplo, el salario) (Robbins y Judge, 2009).

Adicionalmente, Chiavenato (2007) afirma que las necesidades primarias necesitan ciclos motivacionales más cortos que las necesidades secundarias. Sin embargo, si alguna necesidad primaria no se ve satisfecha desvía los esfuerzos a su satisfacción neutralizando el efecto de las necesidades que se encuentran en la cima de la pirámide.

Para finalizar, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento sobre todo de gerentes, gracias a su lógica y facilidad de comprensión.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Teoría propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, bajo el supuesto de que la relación del individuo con el trabajo es fundamental y que su actitud frente al trabajo puede determinar el éxito o el fracaso en el desarrollo de las funciones de este (Robbins y Judge, 2009). De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Herzberg investigó la pregunta: ¿Qué espera la gente de su trabajo?, pidiendo a las personas que describieran detalladamente las situaciones donde se sintieran bien o mal con respecto a sus trabajos. Posteriormente, tabuló y clasificó sus respuestas concluyendo que las personas se comportaban de manera diferente al sentirse bien o mal en sus empleos.



Adicionalmente, para Herzberg (Robbins y Judge, 2009), las personas que respondieron que se sentían bien, se atribuyeron factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro (relacionándose estos factores con la satisfacción en el empleo), mientras que los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores externos a ellos, como supervisión, política de salarios y condiciones de trabajo.

Chiavenato (2007) expone esta teoría fundamentada en el ambiente externo (perspectiva extravertida), contrario a la perspectiva introvertida de Maslow. Aquí, la motivación para trabajar depende de dos factores.

- Factores higiénicos (contexto del puesto): Corresponde a las condiciones físicas y ambientales del empleo de la persona, salarios, beneficios, políticas de empresa, tipo de supervisión de labores, clima de las relaciones entre directivos y trabajadores, entre otros. Lo anterior constituye los factores con lo que las empresas suelen motivar a sus trabajadores. Pese a esto, la capacidad de influencia de estos factores es muy limitada en el comportamiento de los trabajadores. Chiavenato (2007) explica que la expresión *higiene* representa un carácter preventivo y que esto solo va dirigido a evitar la insatisfacción en el medio. De esta manera, si los factores higiénicos son óptimos, solamente se evita la insatisfacción, pero la influencia en el comportamiento no eleva la satisfacción de manera significativa, pero, por el contrario, si son escasos, provocan la insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción, que son los siguientes: Condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los compañeros de trabajo.
- Factores motivacionales (contenido del puesto): Se refieren a las tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo. Producen un efecto

de satisfacción duradera y un incremento de la productividad. En este punto, el término *motivación* abarca realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se representan en las tareas de que representan retos. De esta manera, si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de lo contrario, la reducen; por tal motivo, se les denomina factores de satisfacción y comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo hacer una tarea, posibilidades de ascenso, máxima utilización de las habilidades de la persona, formulación de objetivos y evaluación relacionada con dichos objetivos, simplificación del puesto y ampliación del puesto.

En resumen, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el puesto de trabajo depende de las tareas desafiantes (factores motivacionales).
- La insatisfacción en el puesto de trabajo está en función del ambiente, del contexto general del puesto (factores higiénicos).

Herzberg, según Chiavenato (2007) propone que para que exista motivación en el trabajo es necesario el enriquecimiento de tareas aumentando los desafíos en los puestos de trabajo.

Finalmente, es necesario aclarar que, la teoría de los dos factores de Herzberg tiene detractores y entre las críticas que se le hacen, se encuentran las siguientes (Robbins y Judge, 2009):

- Procedimiento limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien, la gente se apropia del crédito, pero cuando salen mal, culpan de las fallas al ambiente externo.

- La confiabilidad de la metodología utilizada por Herzberg está cuestionada porque las respuestas pueden interpretarse de manera distinta de acuerdo con cada evaluador, existiendo la posibilidad de la contaminación de los descubrimientos.
- No se utilizó medición general de satisfacción debido a que a alguien le pueda parecer aceptable su trabajo pese a que no le guste una parte de este.
- La metodología empleada por Herzberg solo considera la satisfacción y no la productividad, teniendo en cuenta que supuso una relación entre ambas variables.

A pesar de lo anterior, esta teoría es muy difundida y muchos directivos conocen sus recomendaciones (Robbins y Judge, 2009).

### **Teoría X y Y de Douglas McGregor.**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos:

- Teoría X: Visión negativa; donde los gerentes creen que a los trabajadores les disgusta de modo inherente el trabajo y, por tal motivo, deben ser forzados a realizarlo.
- Teoría Y: Visión positiva; donde los gerentes creen que los empleados ven el trabajo como algo natural y, por tal motivo, el individuo aprenderá a aceptar y a buscar la responsabilidad.

Finalmente, la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior (pensando en términos de jerarquía de Maslow) dominan a las personas, por tal motivo, McGregor propuso ideas como toma de decisiones, trabajos responsables y buenas

relaciones entre grupos para incrementar la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins y Judge, 2009).

### **Teoría de las necesidades de McClelland.**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados y está centrada en tres necesidades, las cuales son:

- Necesidad de logro: Es un impulso por sobresalir, de luchar por la victoria.
- Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí solos.
- Necesidad de afiliación: Es la necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland enfoca su atención en la necesidad de logro, donde a los individuos no les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no les satisface el éxito por “suerte” o casualidad y tampoco les gusta participar en situaciones muy favorables donde la probabilidad de triunfar es alta porque no existe un reto para sus habilidades, eligiendo así, metas donde haya que esforzarse un poco.

Según Robbins y Judge (2009), al basarse en una cantidad considerable de investigaciones, es posible predecir la relación entre la necesidad de logro y desempeño en el trabajo. De esta manera, en primer lugar, cuando el trabajo implica responsabilidad, los individuos estarán con alto grado de motivación, y exponen de ejemplos empleos en el área de alta dirección en grandes empresas o en la administración de negocios propios. En segundo lugar, Robbins y Judge (2009) aclaran que tener una necesidad grande de logro no necesariamente hace que el individuo sea buen directivo debido a que este tipo de personas se interesan en su buen desempeño personal, mas no en influir en las personas para que trabajen bien.

Por último, en tercer se tiene que las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial, donde los buenos gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación (Robbins y Judge, 2009).

### **2.1.3 RETENCIÓN DE PERSONAL**

El objetivo general del trabajo es diseñar un plan para disminuir la rotación de personal, lo que se traduce en el diseño de un plan de retención. De esta manera, para Chiavenatto (2007), la retención es uno de los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos en las empresas con relación al personal que trabaja en las organizaciones.

A continuación, se describen los procesos:

- Atracción o provisión: Tiene como objetivo atraer el personal que trabajará en la organización, mediante actividades como:
  - Investigación del mercado de Recursos Humanos.
  - Reclutamiento de personas.
  - Selección de personas.
- Organización: Tiene como objetivo decidir qué harán las personas en la organización, mediante actividades como:
  - Integración de las personas.
  - Diseño de puestos.
  - Descripción y análisis de puestos.

- Evaluación de desempeño.
- Retención: Tiene como objetivo el cómo conservar a las personas que trabajan en las organizaciones, mediante actividades como:
  - Remuneración y retribuciones.
  - Prestaciones y servicios sociales.
  - Higiene y seguridad en el trabajo.
  - Relaciones sindicales.
- Desarrollo: Tiene como objetivo el cómo preparar y desarrollar a las personas, mediante actividades como:
  - Capacitación.
  - Desarrollo organizacional.
- Evaluación: Tiene como objetivo el cómo saber lo que son y lo que hacen las personas en la organización, mediante actividades como:
  - Banco de datos / Sistema de información.
  - Controles / Constancia / Productividad.
  - Equilibrio social.

Por tal motivo, los puntos anteriores necesitan de políticas para garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. De esta manera se exponen a

continuación las políticas de retención de recursos humanos según Chiavenato (2007):

1. Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
2. Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
3. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
4. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
5. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes de personal.

De esta manera, ¿qué se debe entender por los objetivos de los Recursos Humanos? Chiavenato (2007) lo explica afirmando que el área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la empresa es el medio donde los trabajadores logran sus objetivos individuales que se pueden relacionar de manera directa o no con el trabajo. El área de Recursos Humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den su máximo potencial. De aquí la importancia del término retención para este trabajo de grado, ya que es un aspecto en el que puede estar fallando la empresa y por tal motivo, pueda existir una alta rotación de personal.

## 2.2 ESTADO DEL ARTE

Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2017), identificaron cuatro categorías de análisis que fueron las razones principales de rotación del personal auxiliar de odontología. Dichas categorías fueron; las condiciones laborales (falta de claridad en la forma de contratación, incumplimiento de pagos, sobrecarga laboral), la socialización en el lugar de trabajo (existencia de una no muy buena relación entre jefes y auxiliares), el entorno familiar (querer pasar tiempo con la familia influye de alguna manera en querer permanecer o no en un puesto de trabajo) y, la falta de incentivos (pocos estímulos económicos). Situación que da a entender que son varios los factores que originan la rotación de personal, en este caso, en el personal auxiliar de odontología.

Por otro lado, con respecto a la relación que se pretende evidenciar en este documento, Medellín (2013), estableció que sí existe relación directa entre la motivación de los trabajadores y los altos niveles de rotación que la empresa presenta. De igual manera, los datos recopilados a través de la aplicación de encuestas, posteriormente analizadas por la autora del trabajo, reflejan la necesidad de intervenir en el tema de la motivación de los empleados, debido al manejo inadecuado de los implementos de trabajo, problemas de salud y problemas familiares, siendo estos tres últimos síntomas de una frustración que presentan los trabajadores.

Por su parte, García (2009) destaca la importancia del clima organizacional en las empresas, definiéndolo como la percepción que tienen los empleados con relación a aspectos estructurales, relaciones entre personas y ambiente físico, que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los trabajadores, tanto negativa como positivamente, modificando el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. De esta manera, se mide el clima con el objetivo hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los trabajadores sobre dicho clima, para poder identificar aspectos que describen la empresa y que producen actitudes



y percepciones en los empleados, que según García (2009), inciden en los niveles de eficiencia y motivación; tema importante para este trabajo de grado que puede estar relacionado con la rotación de personal de las empresas, cuando existe un descontento en el trabajo que no ha sido atendido de manera prioritaria por la dirección de la organización.

Siguiendo con la línea del clima organizacional, Santa y Sandoval (2012) realizaron un estudio en una clínica ubicada en Tuluá, Valle se encontró que las principales variables que influyen en el clima organizacional fueron el liderazgo, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, buen servicio, expresión informal positiva, salario, valoración, desarrollo personal e imagen de la organización. Estas variables están estrechamente relacionadas con la motivación de los empleados que se pretende diagnosticar en este trabajo de grado.

Adicionalmente, Flores, Abreu y Badii (2008) identificaron la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando en él, el efecto que tiene la baja remuneración salarial, también se analizó cómo afecta la incorrecta selección y la motivación en la rotación de personal y, de manera adicional, estudiaron la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación. Dicha insatisfacción laboral se manifiesta con el abandono de la empresa iniciado la búsqueda de otro trabajo y terminando con la renuncia, una vez se consigue un nuevo empleo. Los autores dejan claros conceptos claves para este trabajo, y es que la satisfacción no es directamente proporcional a la motivación, definiendo motivación como la voluntad para alcanzar las metas en una organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna o algunas necesidades personales. De esta manera, muy cercano a la motivación, está la necesidad, que al no estar satisfecha crea tensiones en la persona, haciendo que esta busque metas que satisfagan dicha necesidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación se relaciona con la rotación de personal de las empresas.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los conceptos principales para la comprensión de este trabajo de grado:

- **Rotación de personal:** Para Robbins y Judge (2009), la rotación de personal es una variable dependiente es el retiro permanente voluntario o no de una empresa.
- **Índice de rotación de personal:** Para Chiavenato (2007), el índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas del personal en relación con el personal disponible en un periodo determinado y muestra el porcentaje de trabajadores que circulan en la organización con respecto al número de empleados.
- **Motivación de personal:** Robbins y Judge (2009), definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.
- **Retención de personal:** Chiavenato (2007) define la retención de personal como las estrategias enfocadas a la conservación de las personas que trabajan en las organizaciones, mediante diferentes actividades como remuneración, retribuciones, prestaciones sociales, seguridad en el trabajo.

De esta manera, sobre las definiciones anteriormente descritas gira el trabajo de grado en términos conceptuales.

## 2.4 MARCO CONTEXTUAL

Servicios Integrales Asescom S.A.S. es la empresa en la que se desarrolla la presente investigación. Es una empresa familiar fundada en la ciudad de Cali en el

año 2007, ubicada al sur de la ciudad, prestadora de servicios de aseo y conserjería, y, que inició operaciones con la siguiente propuesta inicial de funcionamiento:

- **Gerencia general:** Le reporta a la Junta de Socios y está encargada de coordinar al departamento de Contabilidad, a la Dirección Comercial y Operativa, a la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos y estar en permanente contacto con los administradores de las unidades residenciales.
- **Dirección Administrativa y Talento Humano:** Le reporta a Gerencia y está encargada de la elaboración de contratos, afiliación de trabajadores a seguridad social, manejo de caja menor, manejo de fondo de trabajadores, libros auxiliares de contabilidad, pago de parafiscales, compras e inventarios.
- **Dirección comercial y operativa:** Le reporta a la Dirección Administrativa y Talento Humano y a Gerencia según sea el caso. Está encargada de conseguir nuevos clientes, seguimiento y atención a los clientes, hacer cumplir correctivos en las labores solicitadas por cada cliente, procesos de selección, programación de labores de los empleados, permanente contacto con los administradores y los consejos de administración de las unidades residenciales o edificios y permanente contacto con los empleados para su buen desempeño.

Actualmente, la empresa no ha presentado muchas modificaciones con relación a su propuesta inicial de funcionamiento.

Por otro lado, la empresa cuenta con 110 trabajadores directos en el Área Operativa, donde 58 son conserjes, dos son supervisores y 40 son operarios de aseo. Adicionalmente, en la parte administrativa se cuenta con un Gerente General, una Directora Administrativa, una Directora de Gestión Humana, un Director de

Tecnología, un Jefe de Mantenimiento, una recepcionista y el Contador, que está contratado bajo la modalidad de prestación de servicios.

A nivel general, algunas de las funciones de los trabajadores son<sup>8</sup>:

1. Gerente General:

- Velar por el buen desempeño de las funciones de su personal a cargo.
- Negociación con clientes nuevos y renegociación con clientes antiguos.
- Aprobación o rechazo de proveedores.
- Liquidación de nómina y prestaciones sociales.
- Gestión del personal de conserjería (turnos, novedades, etc.).

2. Directora Administrativa y Financiera:

- Velar por la buena administración de los recursos económicos de la empresa.
- Pago de nómina, vacaciones, liquidaciones, entre otros.
- Negociación con proveedores nuevos y renegociación con proveedores antiguos.
- Entrega de dotación al personal operativo de la empresa.

---

<sup>8</sup> La información descrita en esta sección fue sacada con base en los contratos de los cargos, ya que la organización aún no cuenta con Manuales de Funciones formales dentro de un Sistema de Gestión de Calidad.

3. Directora de Gestión Humana:

- Selección de personal.
- Gestión del personal de aseo y jardinería (turnos, novedades).

4. Director de Tecnología:

- Actualización de los equipos de comunicación de la empresa.
- Búsqueda de nuevas tecnologías para su implementación en la operación de la empresa.

5. Jefe de mantenimiento:

- Encargado de las reparaciones locativas de la oficina.
- Encargado de las reparaciones locativas de las propiedades horizontales donde se prestan cualquiera de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Apoyo al Área de Tecnología en la instalación de equipos tecnológicos.

6. Recepcionista:

- Encargada del funcionamiento normal de la oficina.
- Brindar apoyo a Gerencia General, Dirección Administrativa y Financiera y a Contabilidad.

7. Supervisor:

- Velar por el buen trabajo de los conserjes.
- Rondas de apoyo a todos los puestos de trabajo.
- Dar apoyo a los conserjes en caso de que lo requieran.

#### 8. Conserje:

- Custodia del control de acceso de los puestos de trabajo (porterías).
- Custodiar la correspondencia de los puestos de trabajo en las unidades residenciales y/o edificios donde presta servicio la empresa.
- Mantener con orden y aseo la portería de la unidad residencial y/o edificios donde presta servicios la empresa.

#### 9. Operario de aseo:

- Realizar el aseo general de la unidad y/o edificio donde preste servicios la empresa y donde se requiera, realizar el mantenimiento de jardines y piscinas.

Adicionalmente, se presenta la misión y visión de la empresa, para saber las motivaciones de sus fundadores e indagar un poco en cómo ven sus directivas en un futuro a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. Se tiene lo siguiente en vigencia:

- **Misión:** *“Brindar servicios técnicos especializados, de excelente calidad, ajustados al presupuesto del cliente, para satisfacer las necesidades*

*humanas que surgen de la convivencia en conjuntos multifamiliares, edificios, comunidades e instituciones de diversa índole.”<sup>9</sup>*

- **Visión:** *“Para el año 2020, Servicios Integrales Asescom S.A.S. habrá de ser reconocida en el ámbito local como una empresa líder en la prestación de servicios técnicos especializados, con proyección de negocios a escala departamental y nacional.”<sup>10</sup>*

En efecto, según la visión de la empresa, se entiende que es una firma con el propósito de seguir creciendo y así lo ha demostrado en el transcurso de los años llegando en el año 2017 a tener 110 empleados en nómina en el Área Operativa y 6 personas en la parte administrativa.

---

<sup>9</sup> Tomado de: <https://asescom.co/quienessomos/>

<sup>10</sup> Tomado de: <https://asescom.co/quienessomos/>

### 3 DESARROLLO

#### 3.1 DIAGNÓSTICO DE ROTACIÓN

##### 3.1.1 CÁLCULO DEL ÍNDICE

Utilizando las fórmulas presentadas en el Marco Teórico de este documento de trabajo (Chiavenato,2007), que son:

$$\text{Índice de rotación de personal (RR.HH)} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\text{Índice de rotación de personal (Desvinculados)} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Y con la información suministrada por las nóminas mensuales de la empresa correspondiente al año 2017, se calculó el índice de rotación de personal revisando las entradas y salidas del personal de la empresa, mes a mes para el año 2017, De esta manera, se obtuvo los siguientes resultados para la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S:



**Tabla 2. Índice de rotación de personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. año 2017.**

Mes	Número de trabajadores	D (Trabajadores retirados)	A (Trabajadores contratados)	F1 (Trabajadores al comienzo)	F2 (Trabajadores al final)	PE=(F1+F2)/2	Índice de rotación de personal (RRHH) (%)	Índice de personal (Desvinculados) (%)
Enero	65	1	2	65	64	64,5	2,33	1,55
Febrero	66	2	2	66	64	65	3,08	3,08
Marzo	67	1	4	67	66	66,5	3,76	1,50
Abril	69	3	3	69	66	67,5	4,44	4,44
Mayo	71	1	5	71	70	70,5	4,26	1,42
Junio	71	2	1	71	69	70	2,14	2,86
Julio	73	5	5	73	68	70,5	7,09	7,09
Agosto	72	4	4	72	68	70	5,71	5,71
Septiembre	70	0	2	70	70	70	1,43	0,00
Octubre	70	3	0	70	67	68,5	2,19	4,38
Noviembre	75	2	9	75	73	74	7,43	2,70
Diciembre	74	4	1	74	70	72	3,47	5,56
<b>Promedio</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia.

Donde, en la Tabla 2 se relaciona la siguiente información:

- En la primera columna; los meses del año 2017 tenidos en cuenta para la medición de este indicador.
- En la segunda columna; el número de trabajadores que hubo cada mes laborando en el año 2017.
- En la tercera columna, D (Trabajadores retirados); que corresponde al número de trabajadores que se retiraron de la empresa en cada mes.
- En la cuarta columna, A (Trabajadores contratados); que son los trabajadores contratados cada mes.

- En la quinta columna, F1 (Trabajadores al comienzo); corresponde al número de trabajadores iniciando el mes.
- En la sexta columna, F2 (Trabajadores al final); corresponde al número de trabajadores finalizando el mes.
- En la séptima columna, PE (Promedio empleados); corresponde al número promedio de empleados en el mes.
- En la octava columna, Índice de rotación de personal (RR.HH); se presenta el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos.
- En la novena columna, Índice de rotación de personal (Desvinculados); se presenta el índice de rotación de personal para analizar pérdidas de trabajadores y sus causas.

Al analizar la Tabla 2, de acuerdo con los datos obtenidos, se tiene que:

- **Número de trabajadores:** Como puede verse en la Tabla 2, el número promedio de trabajadores en la empresa es de 70 personas en el año 2017, donde el número más bajo de personas trabajando fue en enero con 65 empleados, mientras que en noviembre fue el mes donde más hubo personal contratado con 75 personas.
- **Trabajadores retirados (en este caso, retirados se refiere al personal que renunció a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017):** Al analizar la Tabla 2, se tiene que, en promedio, 2 trabajadores renunciaron mensualmente a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017, donde el mes más crítico fue julio con 5 renunciaciones y el mes donde no renunció nadie fue en septiembre. En total, renunciaron a la empresa 28 trabajadores en el año 2017.

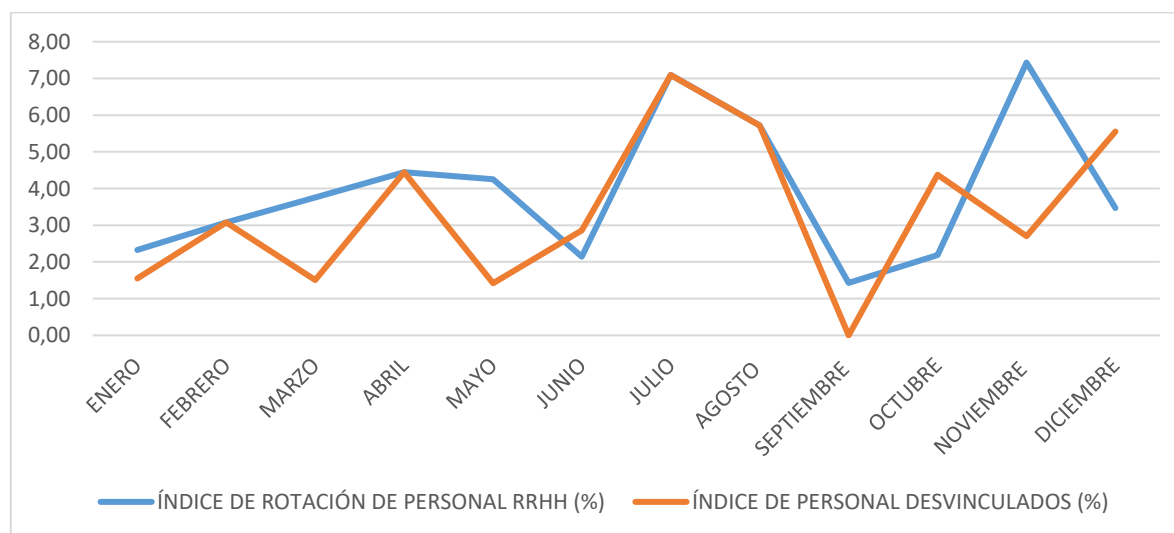
- **Trabajadores contratados:** En promedio, 3 trabajadores fueron contratados mensualmente en el año 2017 en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. El mes donde menos se contrató personal fue octubre con cero contrataciones, mientras que el mes donde más se contrató personal fue en noviembre, con 9 vinculaciones nuevas para soportar las salidas a vacaciones de los empleados en aquel entonces.

**Índice de rotación de personal RR.HH (%):** Como puede observarse en la Tabla 2, en promedio, la rotación de personal utilizando una de las fórmulas presentadas anteriormente, fue del 4% mensual.

**Índice de rotación de personal Desvinculados (%):** Como puede observarse en la Tabla 2, en promedio, la rotación de personal utilizando una de las fórmulas presentadas anteriormente, fue del 3% mensual.

### Comportamiento del índice de rotación de personal.

- **Gráfico 1. Índice de rotación de personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. año 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en el Gráfico 1, con respecto al índice de rotación de personal RR.HH, el mes que presentó el índice más alto fue noviembre con un 7.43%, mientras que el mes con el índice más bajo fue septiembre con 1.43%. Por otro lado, con respecto al índice de rotación de personal Desvinculados, el mes que presentó el índice más alto fue julio con un 7.09%, donde la Gerencia asumió la jefatura de los conserjes y la Dirección Operativa quedo solamente con el manejo mientras que el mes con el índice más bajo fue septiembre con 0%.

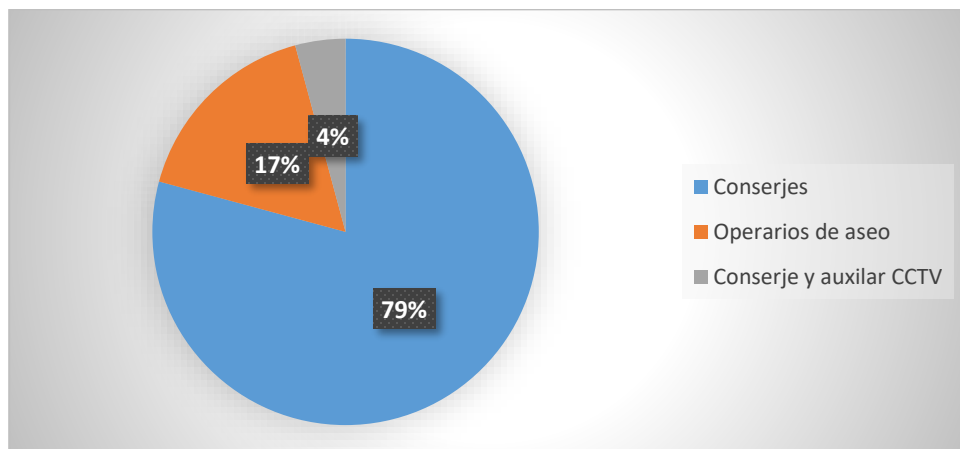
### **3.1.2 MOTIVOS DE LOS RETIROS EN 2017**

Se procede a identificar los motivos de los retiros, por medio de la realización de entrevistas, donde se indagan las razones por las cuales el personal renunció a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.

Fueron identificados 28 trabajadores que renunciaron en el año 2017, de los cuales 24 accedieron a responder la entrevista (Ver Anexo 2), tres no fue posible ubicarlos y uno se negó a contestarla. No se presentan los nombres de los trabajadores a petición de muchos de ellos durante las entrevistas realizadas en noviembre de 2018, luego de haberlos ubicado vía telefónica.

Una vez analizada la información recolectada en las entrevistas, se presentan los principales hallazgos a continuación:

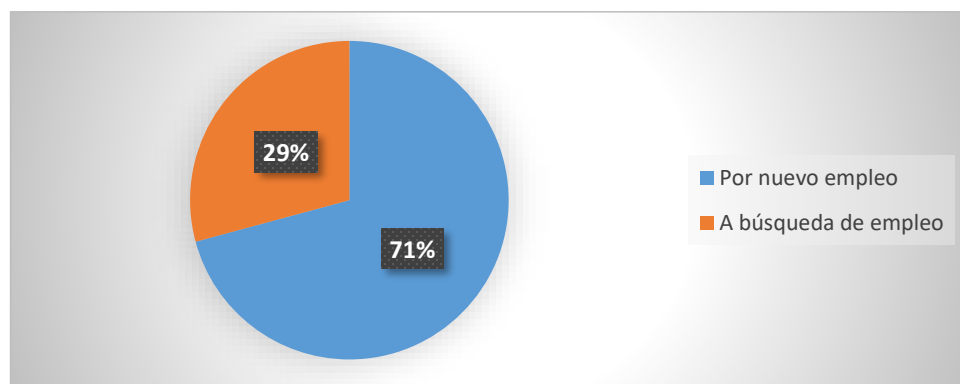
- **Gráfico 2. Personal operativo que presentó renuncia a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia con la información suministrada por la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 2, el 79.2% de los empleados que renunciaron en 2017 fueron Conserjes, el 16.6% fueron Operarios de Aseo y el 4.2% corresponde a un cargo que se tuvo en la empresa mixto, Conserje y Auxiliar de CCTV.

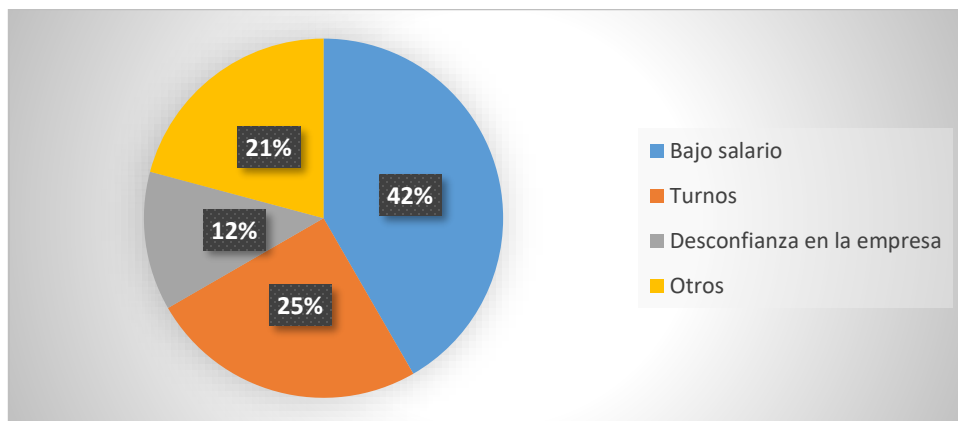
- El 50% de los trabajadores que renunciaron en el 2017, lo hicieron el mismo año.
- **Gráfico 3. Motivos de renuncia del personal operativo en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 3, el 70.8% del personal que renunció, lo hizo porque buscó y encontró nuevo trabajo, mientras que el 29.2% restante, renunció a buscar un trabajo.

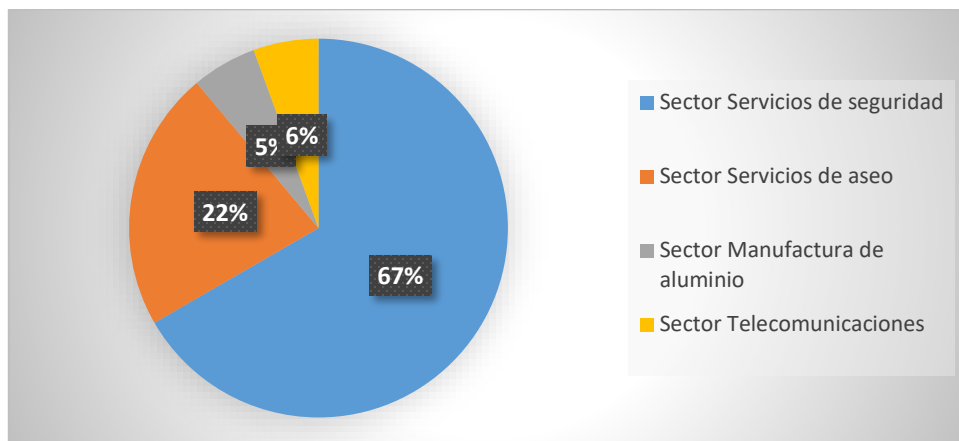
- **Gráfico 4. Factores determinantes para la decisión de renuncia del personal operativo en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 4, los factores determinantes más recurrentes para tomar la decisión de irse de la empresa fueron el bajo salario (42% de los empleados expresaron este motivo en sus respuestas), la programación de los turnos (25%), un 12% e los trabajadores se refirió a desconfianza en la empresa y un 21% dio otros motivos como pagos de nómina inoportunos, lejanía del puesto de trabajo, cansancio y ofrecimiento de mejores sueldos en otras empresas.

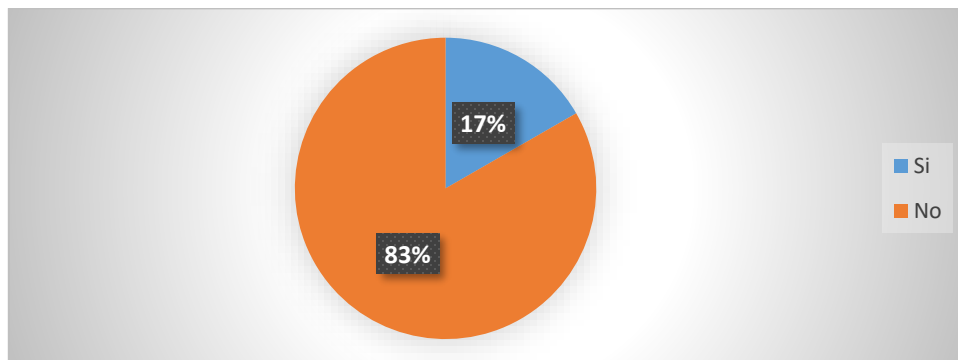
- **Gráfico 5. Sector de vinculación del personal operativo retirado en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 5, de los trabajadores que renunciaron porque cambiaron de empleo, 66.7% se fueron a trabajar al sector de seguridad, el 22.2%, se fueron al sector de servicios de aseo, el 5.5%, al sector de la manufactura de aluminio y otro 5.5% al sector de las telecomunicaciones. Estos resultados son coherentes debido a que el mayor porcentaje de personal que renunció fueron conserjes que pasaron a ser guardas de seguridad en empresas más grandes y establecidas.

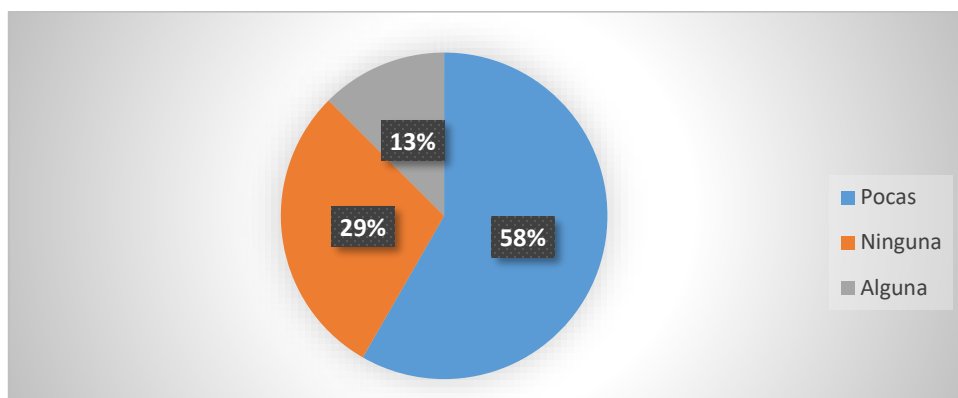
- **Gráfico 6. Capacitación del personal operativo retirado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 6, el 83.3% de los trabajadores afirmó no haber recibido capacitación de ninguna clase, solo el 16.7% afirmó haberla recibido. Aquí, la respuesta puede justificarse ya que el bajo presupuesto y la falta de aliados estratégicos con el que contaba la empresa para este rubro limitada el número de personas a capacitar.

- De las personas que recibieron capacitación (17% de los encuestados), una fue en curso de alturas, otra en CCTV y otras dos en control de acceso y CCTV.
- **Gráfico 7. Posibilidades de desarrollo y/o crecimiento percibidas por el personal operativo retirado en el año 2017.**



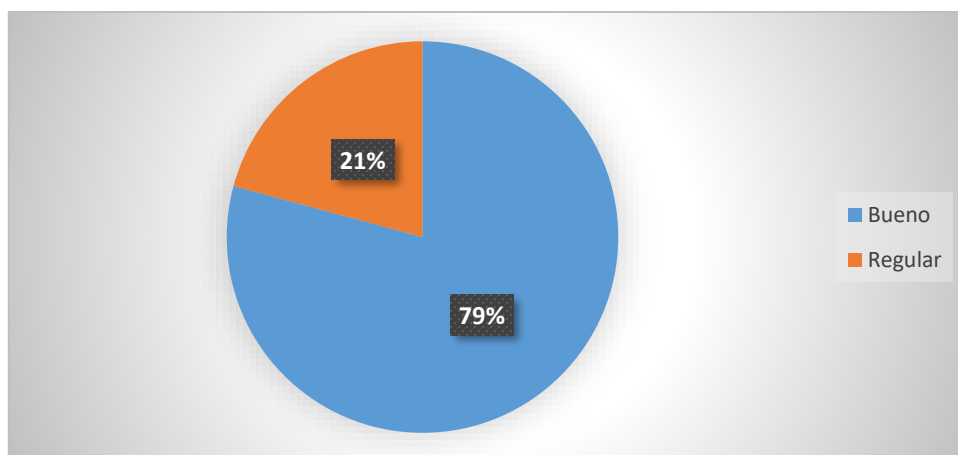
Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 7, con respecto a las posibilidades de desarrollo y/o crecimiento que visualizaron los trabajadores a lo largo de su permanencia en la empresa, el 58.3% vio pocas posibilidades, el 29.2% vio ninguna, y solo el 12.5% si identificó posibilidades, todas relacionadas con la experiencia que estaban adquiriendo al trabajar en la empresa.

- Con relación a los aspectos que facilitaron el desarrollo y crecimiento, el acompañamiento de jefes y superiores fue la respuesta más escuchada a lo largo de las entrevistas.



- Entre los aspectos que inhibieron el desarrollo y/o crecimiento, el 75% de los entrevistados no expresó ningún comentario al respecto, mientras que el resto de los entrevistados expresaron inconformidades relacionadas a inconvenientes con el jefe (excesiva supervisión, maltrato, presión laboral y falta de comunicación) y finalmente, otro trabajador expresó tener diferencias con un administrador de un puesto de trabajo.
- Por el lado de las herramientas de trabajo suministradas por la empresa, puede decirse que el 100% de los entrevistados no tuvo inconvenientes en este aspecto, ya que afirmaron que la empresa los dotaba de sus herramientas necesarias para desarrollar sus actividades laborales de manera normal.
- **Gráfico 8. Calificación del sitio de trabajo según el personal operativo retirado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los exempleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 8, con respecto al lugar físico de trabajo, se tiene que el 79.2% de los entrevistados consideró su lugar físico de trabajo como bueno, mientras que el restante 20.8%, lo consideró regular (uno de ellos consideró su portería incómoda para trabajar).

- Con relación a los aspectos relevantes para mantener, la respuesta más escuchada fue que se mantuviera el buen trato de parte de la Gerencia General, debido a la calidad humana del gerente.
- Con respecto a los aspectos relevantes para mejorar, lo más escuchado en las entrevistas fue el tema salarial, pagos oportunos y programación de turnos, de igual manera los extrabajadores en una menor proporción expresaron que otro aspecto a mejorar es el trato de la Directora Operativa, ya que afirmaron que era una persona algo difícil de tratar.
- Con respecto a las relaciones interpersonales con superiores y compañeros de trabajo, puede decirse, que, en general, fueron buenas, aunque hubo casos muy puntuales donde existieron diferencias entre el personal operativo y superiores.
- En cuanto a relaciones interpersonales, entre los aspectos relevantes a mantener, se destaca nuevamente el buen trato del Gerente y el trabajo en equipo.
- Siguiendo con la línea de relaciones interpersonales, los aspectos a mejorar más escuchados fueron relacionados a mejorar la comunicación a la hora de solicitar mejoras de salario, programación de turnos, pagos oportunos, y, por otro lado, mejorar el trato por parte de uno de los supervisores. Adicionalmente, un trabajador pidió mejorar la accesibilidad a la Gerencia General y tres personas expresaron que no hay nada por mejorar en este aspecto.
- Con respecto a los aspectos que destacaría como positivos de su vivencia en la empresa, el personal contestó que destacan la oportunidad laboral ofrecida por la empresa, el aprendizaje, la experiencia laboral, el respeto, el trabajo en equipo, y el buen trato de superiores.

- Por el contrario, con respecto a los aspectos negativos de su vivencia en la empresa, se destacan, el bajo salario, el mal trato de la Directora Operativa, la mala programación de los turnos y los pagos inoportunos.
- Con relación a los aportes que recibieron los trabajadores durante la permanencia en la empresa, la experiencia y el aprendizaje fueron las respuestas más escuchadas durante el desarrollo de las entrevistas.
- Con respecto a los aportes que le proporcionó el trabajador a la empresa, las respuestas escuchadas fueron la buena disposición, compromiso, experiencia laboral, servicio al cliente, trabajo en equipo, trabajo bien hecho, puntualidad y responsabilidad.
- Con respecto a las sugerencias hacía el área de trabajo, los entrevistados contestaron mejorar los controles de hora de llegada de los compañeros a los puestos de trabajo, mayor liderazgo del jefe, mejor organización de los turnos, que los insumos de aseo lleguen a tiempo y 11 de ellos no presentaron sugerencias.
- Por último, con relación a las sugerencias hacia la organización, el 62.5% de los empleados se refirió al aumento salarial. Entre otras respuestas, se evidenció que solicitan pagos de salario oportunos, mejorar el trato de la Directora Operativa, mejor organización de los turnos de trabajo, e incluso, realizar inversión en las instalaciones de las oficinas administrativas de la empresa porque esto puede generar desconfianza en los trabajadores.

Ahora bien, respuestas como: *“Mejorar el sueldo y pagos oportunos, como lo digo, eso baja la motivación para ir a trabajar y uno no se concentra pesando en buscar otro empleo”, “Subir salarios y pagos en las fechas que son, esos asuntos desmotivan bastante, por eso busqué otro empleo”, “Estoy agradecido con la*

*empresa por la oportunidad brindada, pero si me desmotivaba un poco el salario”, “Poco descanso que uno tiene, mucha traspasada seguida”, “Con el supervisor siempre tuve diferencias, sentía que me quería intimidar laboralmente hablando”, “A veces uno se aburría por los pagos que no eran a tiempo y pues el salario era bajo”, “Tenía dos cargos y pagaban por uno solo” y “Me quejé muchas veces del administrador y no me solucionaron el cambio de puesto”,* escuchadas en la entrevista, evidencian un descontento generalizado por el salario, los turnos y uno que otro altercado entre los trabajadores y algunos directivos y supervisores, que iba aburriendo al personal de la empresa hasta tomar la decisión de buscar un nuevo empleo y una vez conseguido, pasar la carta de renuncia, y, en otros casos, el personal renunciaba a su cargo incluso sin haber conseguido un nuevo trabajo.

En un caso específico, por ejemplo, un trabajador manifestó que el motivo de su retiro inicialmente obedeció a una nueva propuesta laboral, pero, los factores determinantes para tomar la decisión de aceptar dicha oferta, fue mejor salario, turnos mejor programados y con buena gestión de descansos.

En conclusión, puede establecerse, por lo indagado entre los extrabajadores, que la baja motivación ocasionada por bajos salarios, mala gestión de los turnos, pocas posibilidades de crecimiento percibidas por el personal que estuvo laborando en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., entre otros motivos, fueron la principal razón que tuvieron los extrabajadores para renunciar a sus puestos de trabajo, afectando directamente en el índice de rotación de personal calculado en la sección anterior para el año 2017.

### **3.2 DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN**

Para el cumplimiento del objetivo de diagnosticar la motivación del personal operativo al año 2018 en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., se aplicó a los 110 trabajadores del Área Operativa, el Cuestionario MbM, el cual se describe a continuación. De igual manera, también se presentan los resultados que arrojó el cuestionario.

### Acerca del cuestionario MbM.

Es un cuestionario diseñado por Marshall Sashkin en 1986, compuesto de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que las personas piensan sobre su vida laboral o su empleo. Este cuestionario fue diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral de los empleados, fundamentado teóricamente en las teorías de motivación de Maslow y Herzberg como anteriormente ha sido explicado (Sashkin, 1986).

#### 3.2.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Una vez aplicado el cuestionario a los 110 trabajadores activos que hasta el mes de julio tenía la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., estos fueron los resultados en promedio de los empleados:

**Tabla 3. Resultados del Cuestionario MbM aplicado al personal de la empresa Servicios Integrales S.A.S. en el año 2018.**

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	
	MUY ALTA	24	24	24	25
	ALTA	22	21	21	23
	MEDIA	18	18	18	20
	BAJA	16,48	14,37	16,99	
	MUY BAJA	9	8	8	11

Fuente: Elaboración propia basado Marshall Sashkin, PhD, 1996, y en la información suministrada por el personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.

Al analizar la Tabla 3, se evidencia que la motivación del personal en la organización está entre media-baja y baja-muy baja.

Donde, en promedio, las necesidades de protección y seguridad obtuvieron un puntaje de 16,48 puntos, las necesidades sociales y de pertenencia obtuvieron un puntaje de 14,37 puntos, las necesidades de autoestima obtuvieron un puntaje de 16,99 y las necesidades de autorrealización obtuvieron un puntaje de 15,52.

De esta manera, la baja motivación evidenciada pone en riesgo la permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

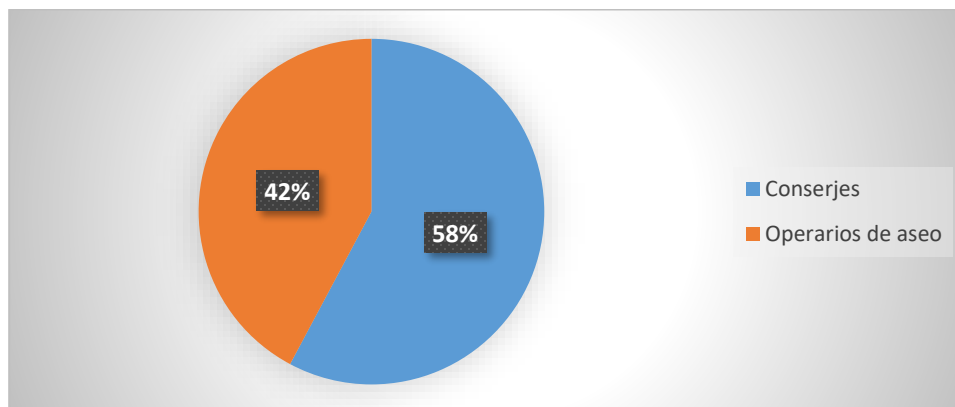
### **3.2.2 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ACTIVO**

En el apartado anterior, se evidenció una baja motivación del personal activo en la empresa. Ahora bien, ¿es posible que está baja motivación favorezca el fenómeno de rotación de personal en la empresa objeto de estudio? Para resolver esta pregunta y para complementar el estudio, se realizó una entrevista al personal activo de la organización.

Fueron 110 personas para entrevistar, pero por limitantes de recursos tales como el tiempo, se entrevistaron a 45 trabajadores activos que respondieron la invitación a realizar la entrevista de manera voluntaria.

De esta manera, se presentan los siguientes resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal activo:

- **Gráfico 9. Tipo de cargo del personal operativo entrevistado de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



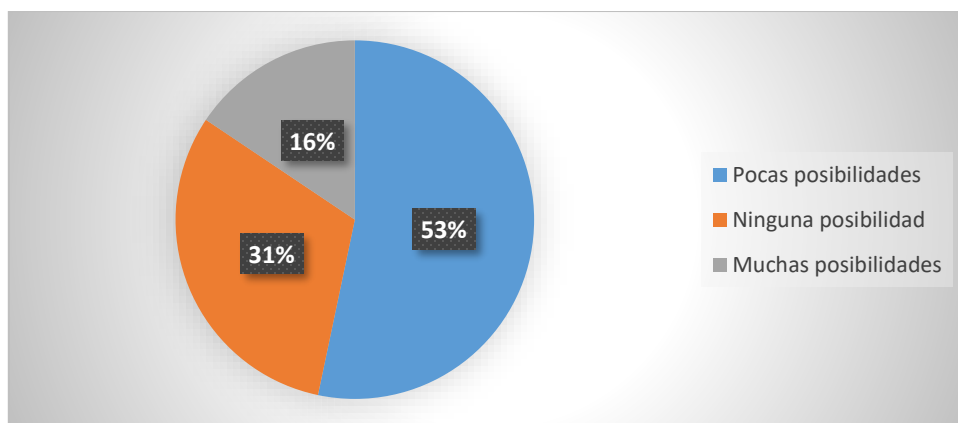
Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 9, el 57.8% de los entrevistados son conserjes, mientras que el 42.2% restante son operarios de aseo.

- Con relación a los factores motivacionales para trabajar en la empresa, el 17.8% de los entrevistados, orientó sus respuestas al buen trato de jefes y de la Gerencia. Un 15%, orientó sus respuestas a hacer experiencia laboral. Otro 15% orientó sus respuestas a su familia como factor motivacional, un 13.3% orientó sus respuestas a la estabilidad laboral, un 6.7% orientó sus respuestas a recibir un salario, otro 6.7% orientó sus respuestas a no perder la antigüedad en la empresa y el 25,5% restante se reparte en otros factores, como, por ejemplo, recibir bonificación, cercanía del puesto de trabajo a la vivienda del trabajador, buen ambiente laboral, entre otros.
- Con relación a los factores que podrían llegar a desmotivar al personal para tomar la decisión de cambiar de lugar de trabajo, se tiene que el 17.8% de los entrevistados orientó su respuesta a que se pueden desmotivar si no les aumentan el salario, el 13.3% de los entrevistados orientó su respuesta al no pago de bonificación y otro 13.3% a llegar a recibir mal trato de sus superiores. Un 8.8% orientó las respuestas a que pueden llegar a

desmotivarse si los trasladan de puesto de trabajo. Otro 8.8% a que no los hagan sentir parte de la empresa, un 6.6% a que no confíen en el trabajo de ellos y otro 6.6% a que no se les pague a tiempo. Con un porcentaje inferior, encuentran respuestas como acoso laboral, mal ambiente laboral, no pago de prestaciones sociales, no ser escuchados, no ver posibilidades de crecimiento y reducción de las bonificaciones.

- **Gráfico 10. Posibilidades de crecimiento percibidas por el personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**

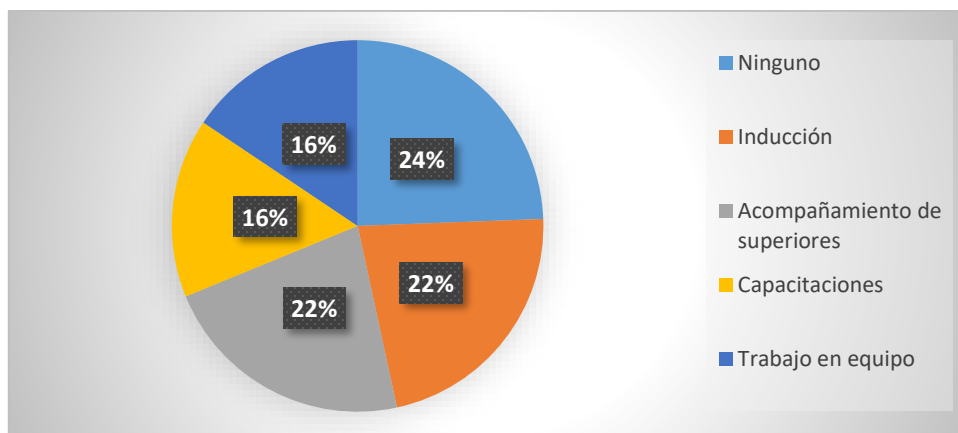


Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 10, con respecto a las posibilidades de desarrollo y/o crecimiento que los trabajadores visualizan en la empresa, el 53.3% afirma que ve pocas posibilidades de crecimiento, el 31.1% se orienta a ninguna, pero hay un 15.6% que orientó sus respuestas a que ve muchas posibilidades de crecimiento y desarrollo.



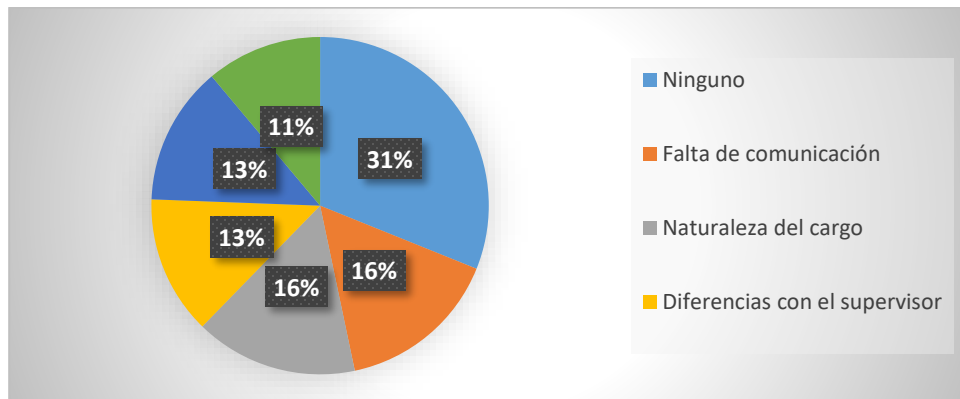
- **Gráfico 11. Aspectos que han facilitado el desarrollo y/o crecimiento del personal operativo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en la Gráfico 11, con relación a los aspectos que han facilitado el desarrollo y/o crecimiento en la empresa, el 24.4% de los encuestados respondió que ninguno, el 22.2% orientó sus respuestas a la inducción recibida al ingresar a la empresa, otro 22.2% orientó sus respuestas al acompañamiento de los superiores, el 15.6% de los entrevistados, orientó sus respuestas a las capacitaciones que han recibido, y finalmente, otro 15.6% orientó sus respuestas al trabajo en equipo, al apoyo entre compañeros.

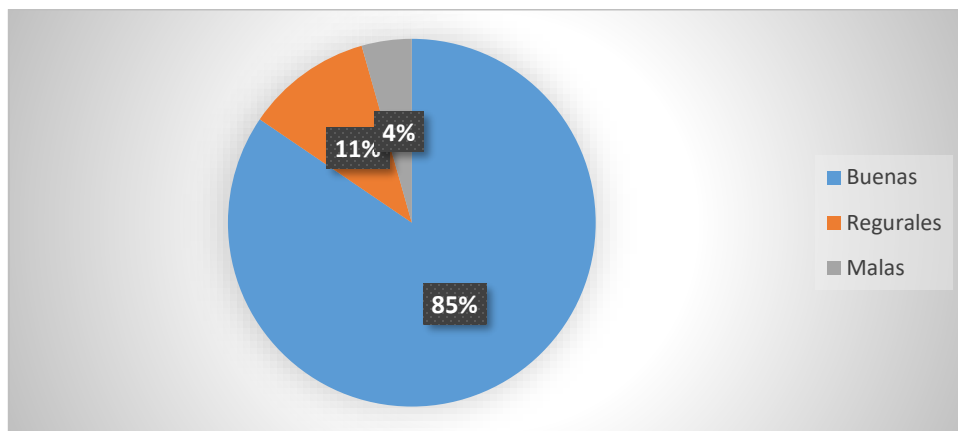
- **Gráfico 12. Aspectos inhibidores de desarrollo y crecimiento en el personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 12, con relación a los aspectos que han inhibido el desarrollo y/o crecimiento dentro de la empresa, se tiene que el 31.1% afirmó que ninguno, seguido de respuestas orientadas a la falta de comunicación y a la naturaleza del cargo, con un 15.6% respectivamente. Con naturaleza del cargo, los trabajadores se refieren a que entienden que el cargo es operativo y que poco pueden hacer para ascender, porque además saben que las vacantes de supervisor son suplidas por solo dos personas. Puede decirse que ven el cargo como un trabajo para suplir sus necesidades laborales, pero no para su desarrollo y/o crecimiento en la empresa. Por otro lado, un 13.3% de los entrevistados, orientó sus respuestas a las diferencias que sostienen con un supervisor en especial, y otro 13.3% orienta su respuesta a la excesiva supervisión. Finalmente, el 11.1% de los entrevistados, orientó sus respuestas al mal trato recibido de parte de la Dirección Operativa de la empresa.

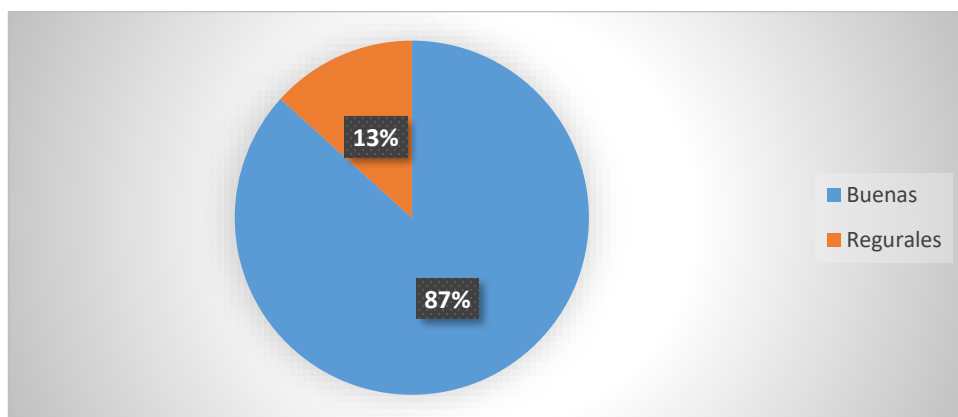
- **Gráfico 13. Condiciones físicas de las herramientas de trabajo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 13, con respecto a las herramientas de trabajo, el 84.5% de los entrevistados orientó sus respuestas a que están en buenas condiciones, el 11.1% a que están en regulares condiciones y el 4.4% a que están en malas condiciones. Con herramientas se refieren a celulares, circuito cerrado de televisión y herramientas de trabajo para aseo y jardinería.

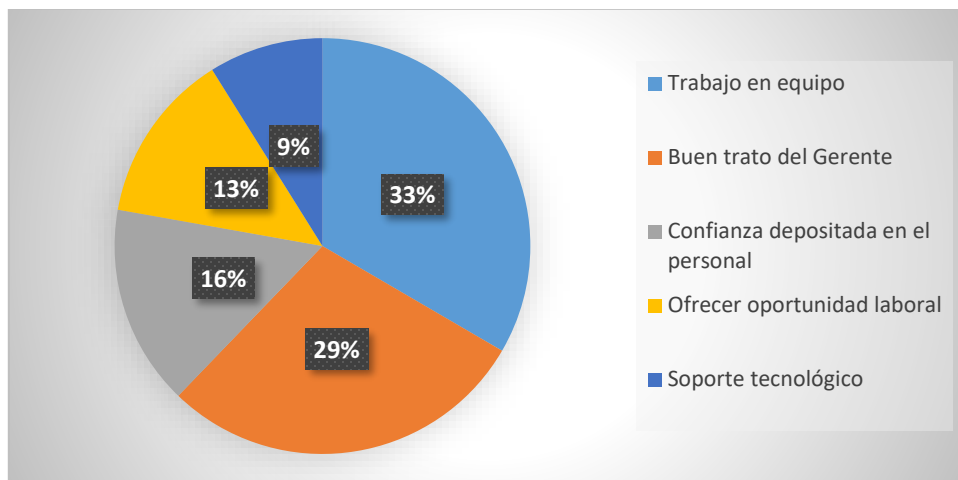
- **Gráfico 14. Condiciones físicas del lugar de trabajo en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 14, con relación al lugar de trabajo, se tiene que el 86.7% de los trabajadores entrevistados orientó su respuesta a que sus condiciones son buenas, mientras que el 13.3% de los entrevistados oriento sus respuestas a que las condiciones son regulares, haciendo énfasis en que algunas porterías y cuartos del aseo son lugares estrechos y que en unos de estos hace calor y es necesario un ventilador.

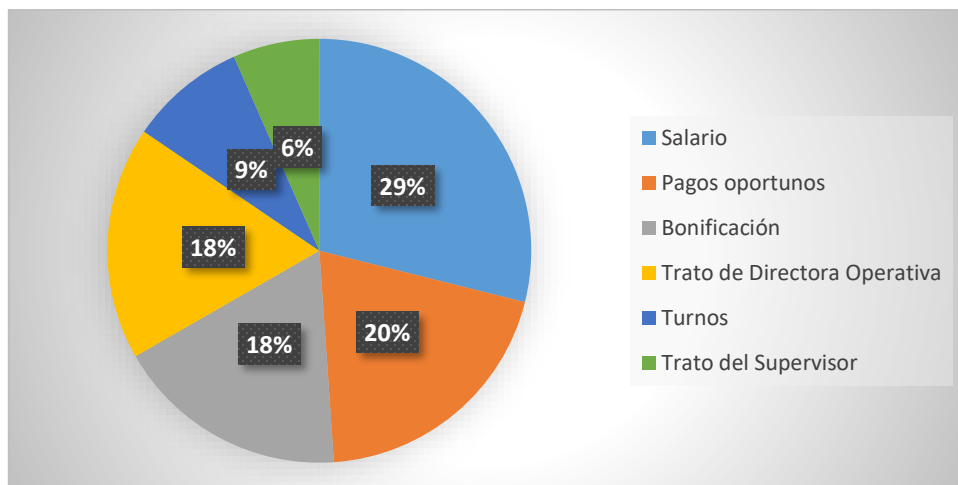
- **Gráfico 15. Aspectos relevantes para mantener (condiciones de trabajo) en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 15, con respecto a los aspectos relevantes para mantener de acuerdo a las condiciones de trabajo, se tiene que el personal entrevistado orientó sus respuestas no tanto a condiciones físicas, si no a las intangibles, como por ejemplo, un 33.3% orientó sus respuestas al trabajo en equipo, un 28.8% al buen trato del Gerente de la empresa, un 15.6% a la confianza depositada en el personal, un 13.3% se orientó a la oportunidad laboral y un 8.9% orientó sus respuestas a mantener el soporte tecnológico de la empresa.

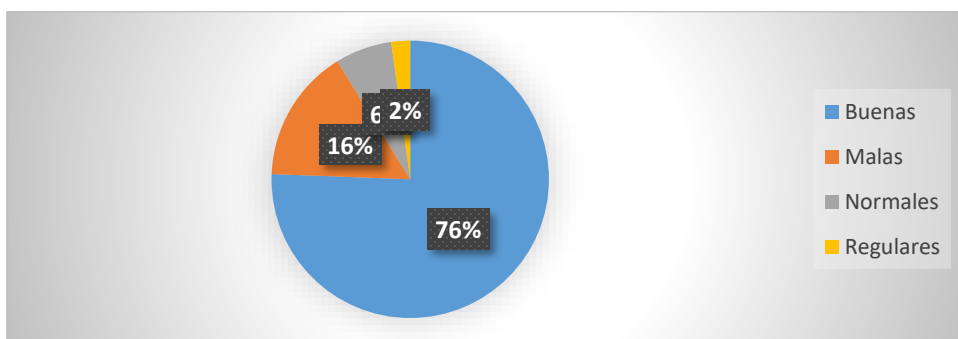
- **Gráfico 16. Aspectos relevantes para mejorar en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 16, con relación a los aspectos relevantes a mejorar, los trabajadores aprovecharon la pregunta para referirse igualmente a condiciones intangibles. Así, 28.9% de los entrevistados orientó sus respuestas a mejorar el salario, el 20% a pagos oportunos, el 17.8% a mejorar la bonificación y otro 17.8% orientó sus respuestas a mejorar el trato de la Dirección Operativa. Por otro lado, un 8.9% se refirió a mejorar los turnos y el 6.7% orientó sus respuestas a mejorar el trato de un supervisor.

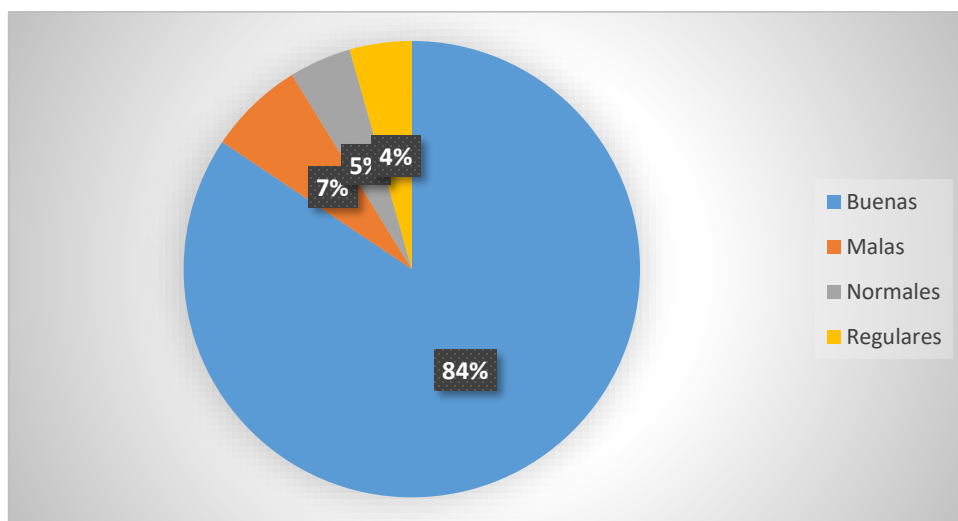
- **Gráfico 17. Relaciones interpersonales entre el personal operativo y sus superiores.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 17, con respecto a relaciones interpersonales con sus superiores, se tiene que el 75.6% orientó sus respuestas a que mantienen buenas relaciones, el 15.6% malas, 6.7% normales (entiéndase esta clasificación como una categoría intermedia entre “malas” y “regulares”) y 2.2% a regulares. En este punto se hizo mucho énfasis en los polos opuestos de la empresa, la Gerencia y la Dirección Operativa. Donde en las conversaciones sostenidas con el personal tanto activo como retirado, se resalta el buen trato del gerente de la empresa, pero a su vez afirman que el trato de la directora operativa no es muy bueno en muchas ocasiones.

- **Gráfico 18. Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de cargos operativos de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**

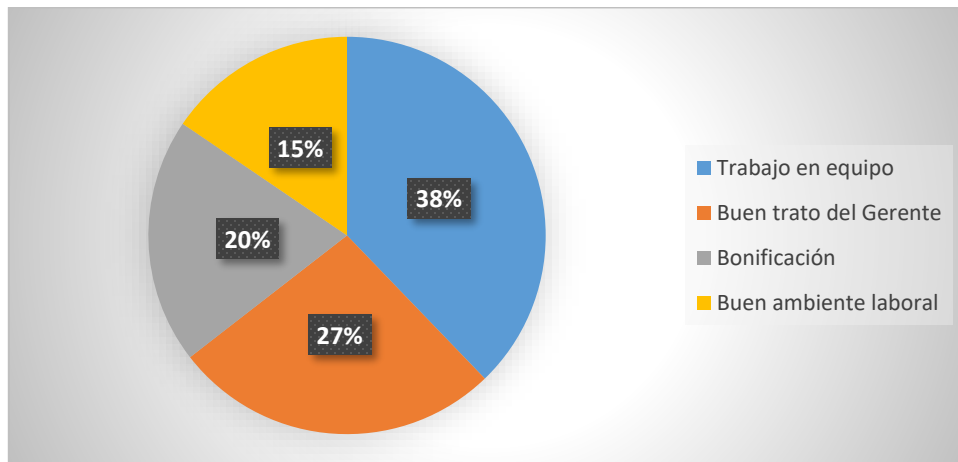


Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 18, con relación a las relaciones interpersonales entre compañeros, el 84.4% de los trabajadores activos entrevistados, orientó su respuesta a que son buenas relaciones, el 6.7% a que son malas, el 4.4% a que son normales y otro 4.4% a que son regulares. En este punto, expresaron los entrevistados que las principales diferencias

se dan por las eventuales llegadas tarde de sus compañeros para recibir turno. En ocasiones y desde la experiencia personal del autor de este trabajo de grado, unos trabajadores alcanzaron a llegar 10, 15, 20 o hasta 30 minutos tarde, generando incomodidad en el personal quien hacia llegar la queja vía telefónica.

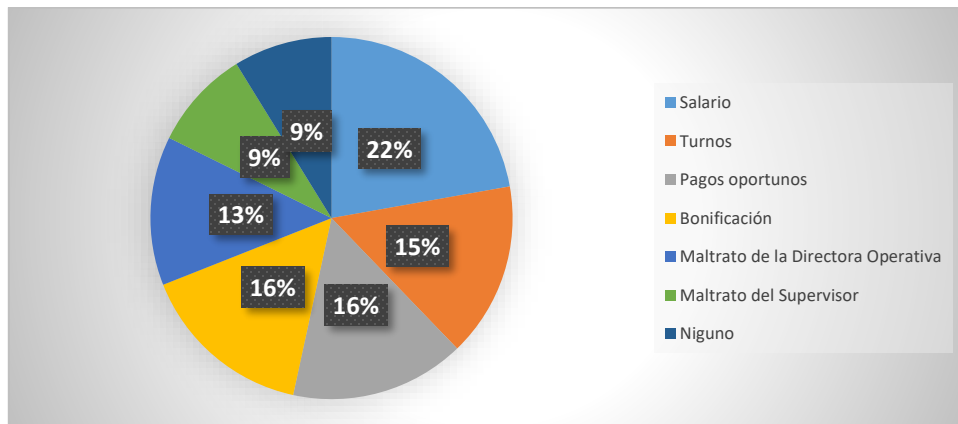
- **Gráfico 19. Aspectos relevantes para mantener (relaciones interpersonales).**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 19, con respecto a los aspectos relevantes para mantener en relaciones interpersonales, se tiene que el 37.8% orientó sus respuestas a mantener el trabajo en equipo, el 26.7% a mantener el trato del Gerente, el 20% a mantener la bonificación y el 15.6% a mantener el buen ambiente laboral.

- **Gráfico 20. Aspectos relevantes para mejorar (relaciones interpersonales) en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**

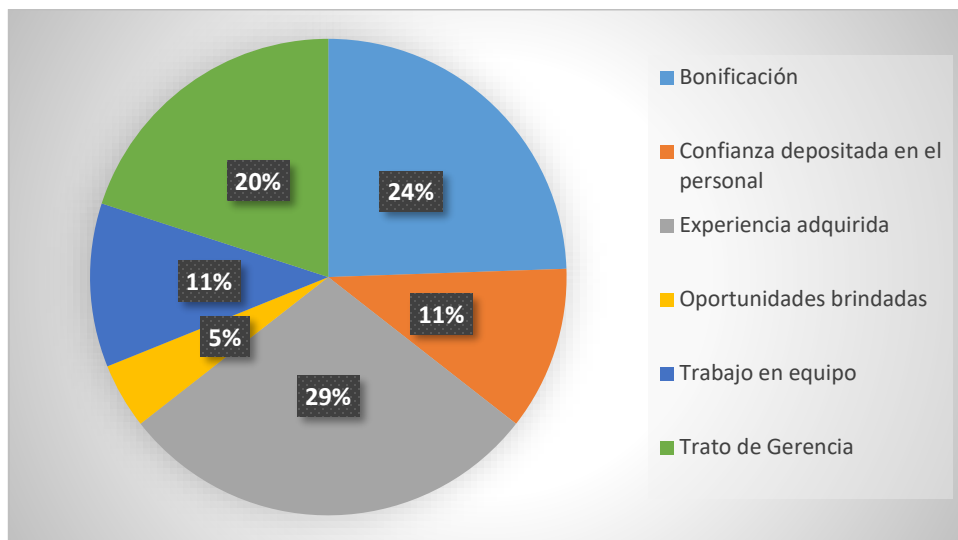


Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 20, con relación a los aspectos relevantes para mejorar, el 22.2% de los entrevistados orientó sus respuestas a que el salario debe mejorar, seguido organizar mejor los turnos, mejorar las bonificaciones y realizar los pagos oportunos con un 15.6% cada punto. De igual importancia, con un 13.3%, los entrevistados orientaron su respuesta a mejorar el trato de la Directora Operativa, un 13% orientó sus respuestas a mejorar el trato del Supervisor y un 8.8% orientó sus respuestas a ningún aspecto a mejorar.



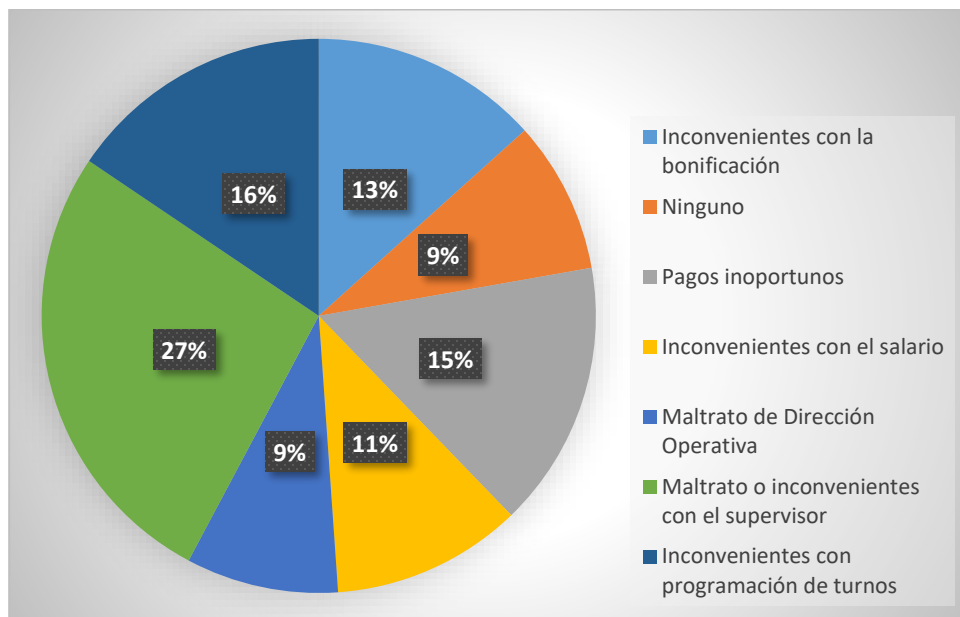
- **Gráfico 21. Aspectos positivos de la vivencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 21, con relación a los aspectos que se destacarían como positivos de la vivencia en la empresa, el 28.9% de los entrevistados orientó sus respuestas a la experiencia adquirida en la empresa, el 24.4% de los entrevistados orientó sus respuestas a recibir bonificación, el 20% al trato del Gerente, el 11.1% a la confianza depositada en el personal, y otro 11.1% al trabajo en equipo. Finalmente, el 4.4% de los encuestados orientó su respuesta a las oportunidades laborales brindadas por la empresa.

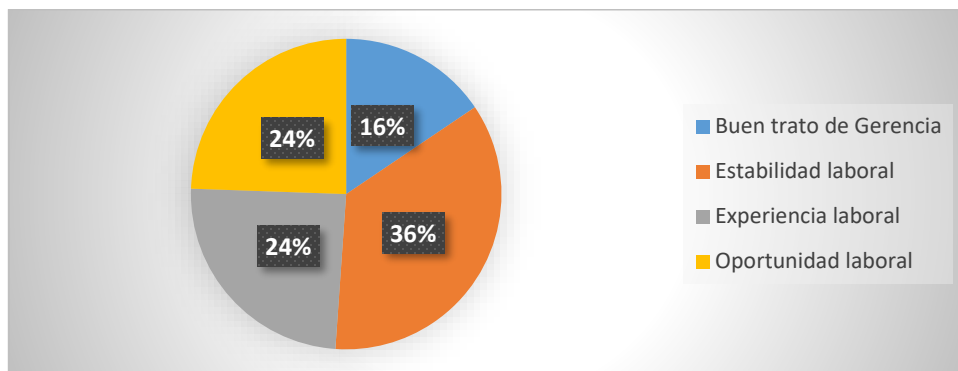
- **Gráfico 22. Aspectos negativos de la vivencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 22, con respecto a los aspectos negativos de la vivencia en la empresa, el 26.6% de los entrevistados comentó maltrato de uno de los supervisores, el 15,6% orientó sus respuestas a problemas con la programación de turnos, otro 15,6% orientó sus respuestas a pagos inoportunos, el 11.1% orientó sus respuestas a problemas con su salario, un 8.8% orientó sus respuestas a maltrato de la Directora Operativa, y otro 8.8% orientó su respuesta a no haber tenido aspectos negativos de su vivencia en la empresa.

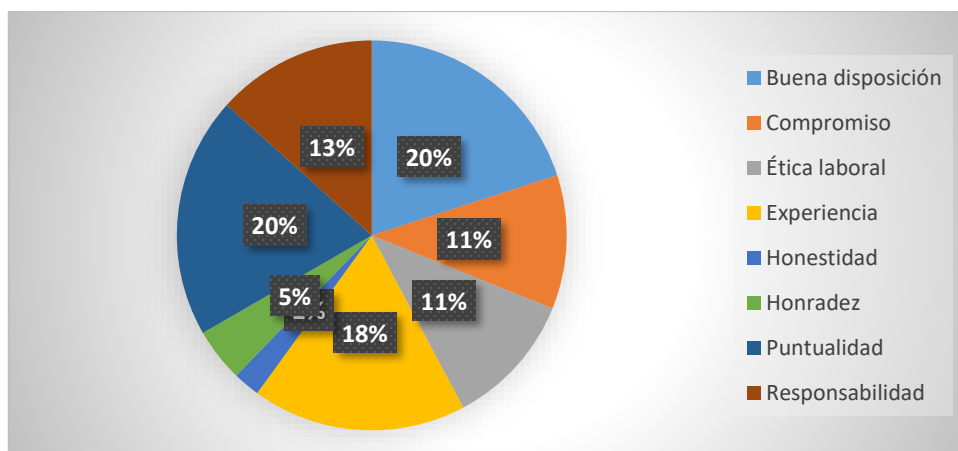
- **Gráfico 23. Aportes recibidos por parte de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 23, con relación a los aportes recibidos de parte de la empresa, el 35.6% de los entrevistados orientó sus respuestas a la estabilidad laboral ofrecida por la empresa, el 24.4% de los entrevistados orientó sus respuestas a la experiencia laboral que han adquirido en la empresa, otro 24.4% a la oportunidad laboral brindada, otro 17.8% orientó su respuesta en los ingresos fijos y finalmente, el 15.6% de los entrevistados orientó su repuesta al buen trato del Área de la Gerencia.

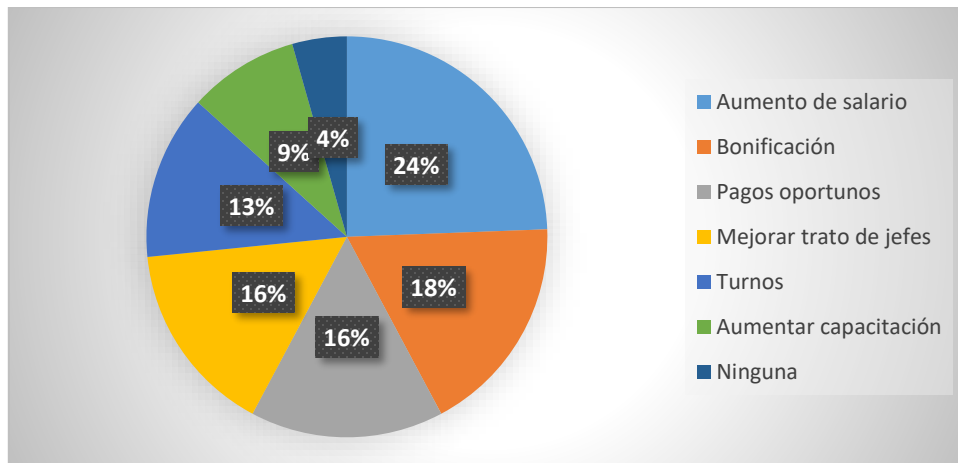
- **Gráfico 24. Aportes de los trabajadores a la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 24, con respecto a los aportes que le ha proporcionado cada trabajador a la organización, el 20% de lo entrevistados orientó sus respuestas a que han aportado buena disposición, otro 20%; puntualidad, un 17.8%; experiencia, un 13.3%; responsabilidad, un 11.1%; compromiso, otro 11.1%; ética laboral, un 4.4%; honradez y un 2.2%; honestidad.

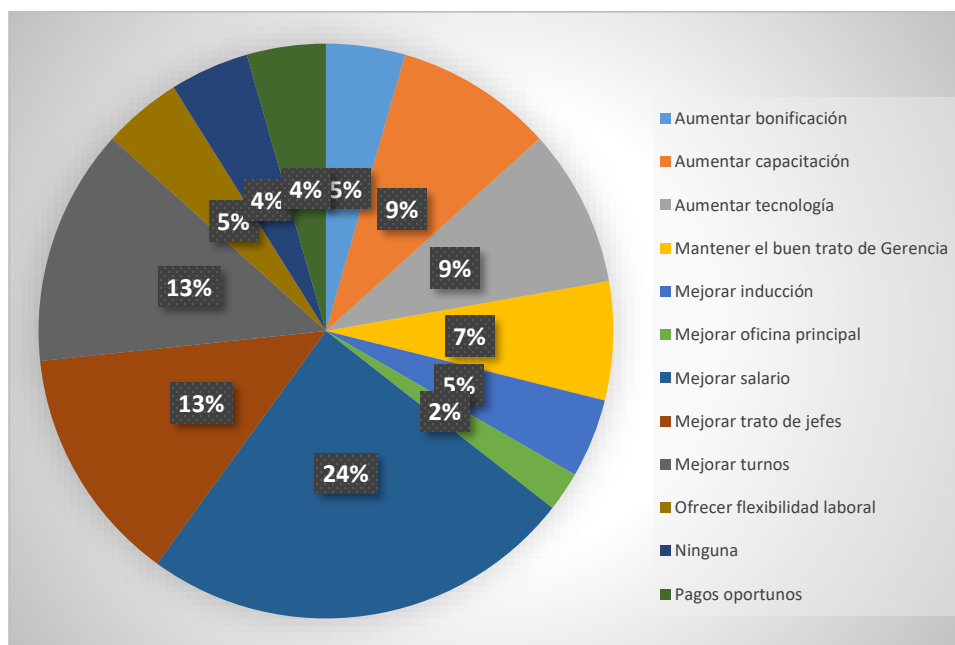
- **Gráfico 25. Sugerencias hacia el área de trabajo por parte de los empleados del área operativa de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede observarse en el Gráfico 25, con relación a las sugerencias hacia el área de trabajo por parte de los empleados, se tiene que el 24.4% de los entrevistados orientó su respuesta a sugerir aumento de salario para los cargos de conserjes y operarios de aseo, el 17.8% sugiere aumentos en la bonificación, el 15.6% sugiere pagos oportunos, otro 15.6% sugiere mejorar el trato de jefes, el 13.3% sugiere mejorar la programación de los turnos, el 8.9% sugiere más horas de capacitación y el 4.4% no propone sugerencias hacia el área de trabajo.

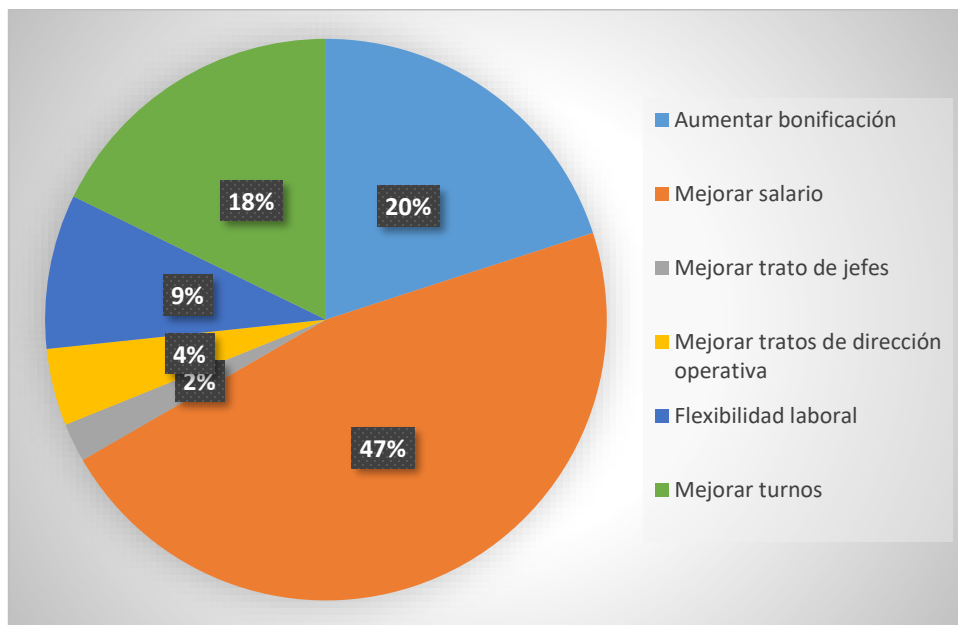
- **Gráfico 26. Sugerencias hacia la organización de parte de los empleados del área operativa de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Como puede verse en el Gráfico 26, con respecto a las sugerencias hacia la organización de parte los empleados, se tiene que el 24,4% de los entrevistados orientó sus respuestas a sugerir aumento de salario, el 13,3% sugiere mejorar turnos, el 13,3% sugiere un mejor trato por parte de los jefes, el 8,9% sugiere aumentar horas de capacitación y otro 8,9% sugiere aumentar los recursos tecnológicos de la empresa, el 6,7% sugiere mantener el buen trato del Gerente General, un 4,4% sugiere flexibilidad laboral, otro 4,4% aumentar la bonificación, otro 4,4% sugiere aumentar las horas de inducción, otro 4,4% sugiere pagos oportunos de las quincenas y finalmente, otro 4,4% no sugiere nada y un 2,2% sugiere mejorar la infraestructura de la oficina.

- **Gráfico 27. Aspectos generales para mejorar para la permanencia en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2018.**



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por los empleados de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

De acuerdo con en el Gráfico 27, con respecto a los aspectos generales para mejorar la permanencia en la empresa, se tiene que el 46.6% de los entrevistados orientó sus respuestas a mejorar el salario, el 20% a mejorar la bonificación, el 17.8% a mejorar los turnos, el 8.9% a que exista mayor flexibilidad laboral en el sentido de que los permisos se ven limitados a la disponibilidad del personal, el 4.4% a mejorar los tratos de la Dirección Operativa y el 2.2% a mejorar el trato de los jefes.

En conclusión, en los trabajadores de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. para el año 2018 existe una baja motivación generalizada tal como se diagnosticó con el Cuestionario MbM. De igual manera, una vez entrevistado el personal se pudo demostrar que dicha motivación corresponde de gran manera a fenómenos internos de la organización, como temas salariales, programación de turnos, diferencias existentes entre el personal operativo y superiores, poca

capacitación al personal brindada por la empresa, pocas posibilidades percibidas para el desarrollo y crecimiento, entre otras.

### **3.3 RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

#### **Diagnóstico de la motivación y las entrevistas realizadas al personal retirado y al personal activo.**

Una vez realizado el Cuestionario MbM y las entrevistas al personal retirado y al personal activo de la empresa, se procede a analizar e identificar la relación entre motivación y rotación.

En el Cuestionario MbM fundamentado en las teorías de motivación de Maslow y Herzberg, se evidenció baja motivación en los siguientes aspectos que ya fueron descritos en la sección 1.5 de este documento:

- Necesidades de protección y seguridad.
- Necesidades sociales y de pertenencia.
- Necesidades de autoestima.
- Necesidades de autorrealización.

Al revisar las respuestas de la entrevista realizada a los empleados retirados en el año 2017 de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., dentro de los factores más reiterativos que motivaron sus renuncias, estos se pueden clasificar en las mismas necesidades del cuestionario que arrojaron baja motivación, por ejemplo:

- Necesidades de protección y seguridad: El bajo salario fue de los motivos más escuchados en las entrevistas, donde un 75% de los entrevistados manifestó este motivo para tomar su decisión de renuncia de la empresa.
- Necesidades sociales y de pertenencia: Problemas de comunicación también fueron evidenciados en las entrevistas, donde, por ejemplo, un trabajador solicitó mejorar la accesibilidad a la Gerencia General para ser escuchado en sus solicitudes.
- Necesidades de autoestima: Otras de las respuestas más sonadas fue el trato de una de las jefes de área, también quejas del trato de un supervisor, pagos en las fechas de pago, todo esto, impactando en la autoestima de los empleados.
- Necesidades de autorrealización: Para este punto, se tiene que el 83.3% de los exempleados entrevistados, afirmó no haber recibido capacitaciones durante su permanencia en la empresa. Por otra parte, el 58.3% del personal, vio pocas posibilidades de desarrollo y crecimiento, y en esta misma pregunta, el 29.2% no vio ninguna posibilidad. Adicionalmente, un 25% de los entrevistados expresó inconformidades que inhibieron el desarrollo y/o crecimiento, tales como inconvenientes con el jefe (excesiva supervisión, presión laboral y falta de comunicación), e incluso, un trabajador habló sobre inconvenientes presentados con uno de los administradores cliente de la empresa.

Adicionalmente, en las entrevistas realizadas al personal activo de la empresa, también se evidenció que las respuestas se relacionan con las necesidades insatisfechas del Cuestionario MbM, tal como se explica a continuación:

Antes de relacionar las respuestas con las necesidades insatisfechas, es necesario hacer énfasis en los factores que desmotivarían a los empleados y que harían que



estos buscaran cambiar de empleo. Según las respuestas de la pregunta: ¿Qué factores lo podrían llegar a desmotivar para tomar la decisión de cambiar de lugar de trabajo?, los factores fueron:

- A. No aumentos de salario (17.8%).
- B. No pago de bonificación (13.3%).
- C. Recibir malos tratos de sus superiores (13.3%).
- D. Traslados de puesto de trabajo (8.8%).
- E. No hacerlos sentir parte de la empresa (8.8%).

Partiendo de esto, se relacionan las respuestas de las entrevistas al personal activo, con las necesidades insatisfechas del Cuestionario MbM:

- Necesidades de protección y seguridad: El 28.9% de los entrevistados afirmó que uno de los aspectos relevantes a mejorar es el salario y un 17.8%, la bonificación.
- Necesidades sociales y de pertenencia: Un 8.9% de los trabajadores propone mejorar para su permanencia en la empresa, la flexibilidad laboral en el sentido de que, a la hora de solicitar permisos de cualquier índole, estos se ven limitados por el personal limitado para reemplazos.
- Necesidades de autoestima: Un 13.3% de los entrevistados afirma que uno de los aspectos que ha inhibido su desarrollo y/o crecimiento son las diferencias que sostienen con uno de los supervisores, otro 13.3% afirma que la excesiva supervisión y un 11.1% afirma malos tratos por parte de la Directora Operativa de la empresa. Adicionalmente, un 17.8% de los

entrevistados afirmó que debería mejorarse el trato de la Directora Operativa, y un 6.7% a mejorar el trato de uno de los supervisores.

- Necesidades de autorrealización: El 53.3% de los empleados entrevistados, orientó sus respuestas a que ve pocas posibilidades de crecimiento en la empresa y el 31.1% ninguna. Por otro lado, un 15.6% de los empleados afirmó que la naturaleza del cargo ha inhibido su desarrollo y/o crecimiento.

En general, muchas de las respuestas documentadas en la entrevista realizada al personal activo de la empresa, se relacionan de manera directa con las necesidades insatisfechas de los empleados y que, al no ver mejoras en estos fenómenos internos, se convierten en las causas de la rotación de personal.


### **3.4 PLAN DE ACCIÓN DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES ASESCOM S.A.S. 2019 - 2020**

Entendiendo al capital humano como un factor importante de competitividad en las empresas y reconociendo las habilidades de los trabajadores como activos para el alcance de los objetivos de estas (Littlewood, 2006), es necesario fortalecer el Área de Gestión Humana en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. para maximizar las competencias de los trabajadores convirtiendo al empleado en líder inspiracional, haciéndole entender que su trabajo va más allá del cumplimiento de su manual de funciones o de su labor netamente operativa. De esta manera, se presenta un Plan de Acción que busca el bienestar de los empleados fortaleciendo la relación de ellos con la empresa con el objetivo de su permanencia prolongada en la empresa.

A continuación, se presenta la ficha del proyecto a desarrollar de retención de personal para la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., donde se detallan sus componentes y que está basado en las necesidades insatisfechas identificadas

de personal activo e inactivo de la empresa y que está acorde a las posibilidades económicas de la empresa:

**Tabla 4. Plan de acción de retención de personal Servicios Integrales Asescom S.A.S. 2019-2020.**

 <b>PLAN DE ACCIÓN DE RETENCIÓN DE PERSONAL SERVICIOS INTEGRALES ASESCOM SAS 2019 - 2020</b>															
<b>Ficha del Proyecto</b>															
<b>8/04/2019</b>															
<b>1. Código del proyecto</b> No aplica.	<b>2. Nombre del proyecto</b> Plan de beneficios para el personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.														
<b>3. Líder del proyecto</b> Gerencia General															
<b>4. Ámbito de Aplicación</b> Área de Gestión Humana															
<b>5. Breve descripción del proyecto (¿en qué consiste?)</b> Desarrollar de manera integral un plan de beneficios para el personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., que considere los beneficios actuales y nuevas políticas de bienestar que permitan fortalecer y elevar los niveles de motivación, satisfacción, eficiencia, productividad, pertenencia y compromiso de nuestros colaboradores. El desarrollo de las nuevas políticas se enfoca en la implementación de cuatro grandes e importantes subproyectos: Fondo de Ahorros, Fortalecer el Plan de Préstamos existente en la empresa, Programa de Bienestar Integral del Empleado y Valera de Beneficios.															
<b>6. Objetivo principal del proyecto</b> El Programa Integral de Bienestar de Servicios Integrales Asescom S.A.S. tiene como finalidad contar con empleados satisfechos, motivados, con sentido de pertenencia e inmersos en la cultura de pasión por el servicio al cliente. Para ello a través de los programas de bienestar se proporcionarán herramientas físicas, intelectuales, recreativas y familiares, para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral, incremento de la motivación y satisfacción en su entorno personal y laboral.															
<b>7. Prioridad</b> Alta	<b>12. Alcances (etapas) del Proyecto</b> 1. Desarrollar un Plan Integral de Beneficios que considere al menos los siguientes aspectos/subproyectos: A. Relación de los beneficios a empleados con los que cuenta la empresa actualmente. B. Fondo de Ahorros para Empleados. C. Fortalecimiento del Plan de Préstamos para Empleados. D. Programa de Bienestar Integral del Empleado. E. Valera de Beneficios. F. Programa de capacitación y fortalecimiento de competencias. G. Integración del Paquete de Beneficios - Plan Integral de Beneficios. 2. Para implementar Programa Integral de Beneficios se deberá considerar el desarrollo de las siguientes etapas: a. Soporte jurídico para la implementación de programas que lo requieran. b. Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de cada uno de los programas. c. Generar el material para la presentación de cada uno de los programas, bajo el criterio del Paquete Integral de Plan de Beneficios. d. Programa de Lanzamiento del Plan Integral de Beneficios, considerando al menos tres fases generales: Campaña de Expectativas - Presentación - Ratificación - Inicio del Programa. e. Monitoreo continuo al comportamiento del desarrollo de cada programa del Plan Integral de Beneficios realizando y documentando con los ajustes que sean requeridos. 3. Desarrollo de una metodología de evaluación objetiva del impacto generado por cada uno de los programas del Plan Integral de Beneficios.														
<b>8. Complejidad</b> Alta	<b>13. Principales Productos</b> Esquema legal para hacer viable y sustentable los programas de Plan Integral de Beneficios Políticas y criterios para la participación y desarrollo para Plan Integral de Beneficios Plan Integral de Beneficios a colaboradores de Servicios Integrales Asescom S.A.S. Metodología para la evaluación del impacto del Plan Integral de Beneficios.														
<b>9. Duración (meses)</b> 12 meses (1 de junio 2019 - 30 de mayo 2020)	<b>14. Ejes Estratégicos que Atiende Directamente</b> Servicio al cliente. Maximizar competencias y capacidades de nuestros colaboradores. Crear un alto valor percibido en nuestros clientes.														
<b>10. Inicio programado</b> 1-jun-19	<b>15. Beneficios esperados con la ejecución del proyecto</b> Contar con colaboradores comprometidos, con sentido de pertenencia, motivados y que contribuyan de manera permanente con la productividad empresarial Generar una cultura de ahorro y propiciar que nuestros colaboradores al final de un periodo tengan recursos para la realización de sus proyectos personales. Generar facilidad para que nuestros colaboradores puedan acceder a créditos favorables, destinados a: Vivienda, transporte, educación, calamidad doméstica. Fomentar el acercamiento e interacción entre colaborador y grupo familiar. Promover acciones encaminadas a la superación integral de nuestros colaboradores.														
<b>11. Cierre programado</b> 30-may-20	<b>17. Presupuesto necesario para este proyecto (\$)</b> <table> <tr> <th>Elemento o recurso necesario</th><th>Monto \$</th></tr> <tr> <td>Asesoría legal.</td><td>\$1.000.000</td></tr> <tr> <td>Fondo de Inversión para Fondo de Ahorros / Aporte Empresa.</td><td>\$16.000.000</td></tr> <tr> <td>Inversión de Fondo Programa de Bientestar Integral del Empleado.</td><td>\$2.000.000</td></tr> <tr> <td>Fondo de Préstamos Servicios Integrales Asescom S.A.S.</td><td>\$10.000.000</td></tr> <tr> <td>Fondo para capacitaciones.</td><td>\$5.000.000</td></tr> <tr> <td><b>Total</b></td><td><b>\$34.000.000</b></td></tr> </table>	Elemento o recurso necesario	Monto \$	Asesoría legal.	\$1.000.000	Fondo de Inversión para Fondo de Ahorros / Aporte Empresa.	\$16.000.000	Inversión de Fondo Programa de Bientestar Integral del Empleado.	\$2.000.000	Fondo de Préstamos Servicios Integrales Asescom S.A.S.	\$10.000.000	Fondo para capacitaciones.	\$5.000.000	<b>Total</b>	<b>\$34.000.000</b>
Elemento o recurso necesario	Monto \$														
Asesoría legal.	\$1.000.000														
Fondo de Inversión para Fondo de Ahorros / Aporte Empresa.	\$16.000.000														
Inversión de Fondo Programa de Bientestar Integral del Empleado.	\$2.000.000														
Fondo de Préstamos Servicios Integrales Asescom S.A.S.	\$10.000.000														
Fondo para capacitaciones.	\$5.000.000														
<b>Total</b>	<b>\$34.000.000</b>														
<b>16. Generalidades</b>	Se trabajará bajo la Asesoría Jurídica de la compañía para la creación de Fondos de Ahorro y Manejo de Préstamos Empresa. Se consultará con empresas de la localidad las buenas prácticas aplicadas que les permiten otorgar beneficios de Ahorro y Préstamos empresa. Se determinarán las condiciones, formas, requisitos, restricciones con las que debe contar el plan de desarrollo integral del empleado y la Valera de Beneficios. Se escribirán los procesos inherentes a este proyecto. Se documentará todo lo inherente al Plan Integral de Beneficios (procesos, metodologías, políticas, manuales, otros).														

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los subproyectos del Plan de Acción:

#### **A. Relación de los beneficios a empleados con los que cuenta la empresa actualmente.**

Este punto trata de realizar una socialización de los beneficios con los que cuenta Servicios Integrales Asescom S.A.S. actualmente, que son, el préstamo de emergencia hasta por \$500.000 y el crédito de Libranza con el apoyo del banco donde se consigna actualmente la nómina del personal.

Estos programas fueron implementados entendiendo las necesidades de los trabajadores que en algunas ocasiones tenían situaciones económicas complejas o que querían realizar inversiones personales, como, por ejemplo, remodelaciones en sus viviendas sin afectar el saldo de sus cesantías o para la educación de sus hijos.

Hasta el momento en que el autor de este documento trabajó en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., tres trabajadores habían adquirido créditos de libre inversión, motivo por el cual tenían descuentos de nómina para pagar las cuotas. Por otra parte, 11 trabajadores habían adquirido los créditos de emergencia que otorgaba la empresa y en carpeta se tenían aproximadamente 10 solicitudes pendientes de aprobación porque este programa de préstamos estaba suspendido los primeros meses del año 2018 debido a la falta de liquidez de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

#### **B. Fondo de ahorros para empleados.**

El propósito de este subproyecto es generar una cultura de ahorro y propiciar que los colaboradores al final de un período tengan recursos para la realización de sus proyectos personales.

El alcance de este subproyecto es todo el personal contratado por la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. que voluntariamente deseen ahorrar.

El beneficio recibido para el empleado es que por cada peso que ahorre el trabajador, Servicios Integrales Asescom S.A.S., aporta el 20% de ese monto ahorrado adicional. Y el beneficio recibido para la empresa, es que, con este mecanismo, se espera que el personal permanezca más tiempo en la organización.

Este mecanismo funciona de la siguiente manera:

- El colaborador se compromete a ahorrar durante un año una cantidad determinada.
- La empresa se compromete a aportar el 10% de lo que ahorre el empleado.
- El dinero entra a un Fondo de Ahorro que será manejado para generar beneficios complementarios a los mismos empleados: Préstamos internos, generación de intereses y ahorro a largo plazo.
- Se harán préstamos de corto plazo (menores al cierre del período) de libre inversión. Se aplicarán tasas de interés menores o iguales al 1% mensual.
- Cada año el empleado retira lo equivalente a 11 de 12 meses ahorrados (incluyendo intereses y aporte Servicios Integrales Asescom S.A.S.). Una de las 12 cuotas, queda como ahorro a largo plazo para el beneficio del empleado.
- Cuando un empleado salga de la empresa, o decida salirse del fondo, de inmediato se le pagará la totalidad de su ahorro (descontando préstamos que se le hayan realizado).

Por otro lado, ¿cuánto sería el aporte máximo de la empresa? Funcionaría de la siguiente manera: El trabajador puede ahorrar hasta un máximo del 6% para el rango salarial de 1 a 2 salarios mínimos legales vigentes (que es el salario promedio de los cargos operativos de la empresa). De esta manera, se presenta el siguiente ejemplo, para un trabajador que se gana \$1.000.000 mensual:

- Ahorro máximo por mes: \$60.000.
- Aporte de la empresa por mes: \$12.000.
- Total ahorro por mes: \$72.000.

Finalmente, ¿Cuánto invertiría Servicios Integrales Asescom S.A.S?: Suponiendo que ahorren los 110 trabajadores ahorrando el máximo permitido, la empresa aportaría \$15.840.000 en el año, un monto manejable para la empresa, ya que, por mes, el aporte sería de \$1.320.000.

### **C. Fortalecimiento del plan de préstamos para empleados.**

Actualmente, en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., los trabajadores que lleven más de 6 meses en la empresa pueden acceder a un préstamo de emergencia de hasta \$500.000. La idea es fortalecer este plan de préstamos con una inversión realizada por la empresa y con los fondos del subproyecto de los planes de ahorro.

Así, el propósito de este subproyecto es generar facilidad desde la empresa para que sus trabajadores puedan acceder a créditos favorables destinados a: Vivienda, transporte, educación, calamidad doméstica, entre otros.

El alcance es todos los empleados de Servicios Integrales Asescom S.A.S. que lleven mínimo 12 meses continuos laborando.

El beneficio recibido por los empleados es la posibilidad de acceder a un crédito, con gran facilidad y muy buena tasa de interés. Y el beneficio recibido por la empresa es tener empleados comprometidos y motivados con su trabajo, que ven a la empresa como una aliada estratégica en sus vidas, generando así, menos rotación de personal.

Este mecanismo funciona de la siguiente manera:

- La empresa dispone de un “capital semilla” para préstamos a empleados. Siendo el recurso inicial de 10 millones de pesos (no es un aporte).
- Se fija una cuantía máxima de préstamo por persona (10% del capital semilla), es decir, se duplica el monto actual de préstamo de emergencia (de \$500.000 a \$1.000.000 máximo).
- Se crea un proceso de solicitud y aprobación; la persona debe tener más de 12 meses en la empresa (incentivando la reducción de rotación de personal), tener capacidad de pago y comprometerse formalmente con el pago.
- El plazo máximo de 3 años.
- La tasa de interés igual o menor al 1% mensual, entendiendo que debe ser un subproyecto atractivo para los trabajadores de la empresa.
- Finalmente, en la medida que se vayan recuperando los créditos, se tendrá oportunidad de asignar nuevos préstamos.

#### **D. Programa de bienestar integral del empleado.**

El Propósito de este subproyecto es generar desde Servicios Integrales Asescom S.A.S., acciones encaminadas a la superación integral de los colaboradores.

El alcance de este subproyecto es todo el personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. que voluntariamente deseen participar de este proyecto de motivación y superación personal.

Este programa tiene cuatro pilares, la idea de este subproyecto es comprometer al personal a alcanzar una meta individual, bien sea desde su salud, su desarrollo intelectual, su desarrollo social-familiar, su desarrollo emocional-espiritual, o desde su desarrollo académico-profesional. Se explica a continuación:

- Salud: Propósitos para mejorar hábitos de salud. Por ejemplo, bajar o subir de peso, dejar de fumar, dejar ingerir alcohol, etc.
- Intelectual: Propósitos para incrementar la actividad intelectual – cultural. Por ejemplo, iniciar el hábito de la lectura, comenzar a ir a obras de teatro o museos, etc.
- Social - Familiar: Propósitos para mejorar la relación del entorno familiar y social. Por ejemplo, compartir más tiempo de calidad con los hijos, padres o pareja.
- Emocional - Espiritual: Propósitos para el desarrollo integral del ser humano.



- Académico - Profesional: Propósitos que contribuyan al crecimiento profesional. Por ejemplo, terminar estudios, aprender nuevos idiomas, etc.

Quienes cumplan con su meta al cierre del programa entran a participar por tres premios que son los siguientes: Un primer premio de \$1.000.000 y dos premios adicionales de \$500.000 cada uno.

#### **E. Valera de beneficios.**

El Propósito de este subproyecto es facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia y vean a Servicios Integrales Asescom S.A.S. como la empresa que está al lado de sus trabajadores.

El alcance de este subproyecto es todo el personal de Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Los beneficios recibidos por los trabajadores son días libres para que ellos tengan tiempo de atender sus deberes de protección y acompañamiento con los miembros de su núcleo familiar.

Entre las generalidades del subproyecto se destaca que:

- La empresa otorgará una Valera de Beneficios a cada uno de sus empleados que tendrá vigencia de un año.
- Los vales son emitidos a cada colaborador y no son transferibles.

Con respecto a los vales para entregar:

- 1 vale para otorgar el *día de cumpleaños* en un plazo de 2 semanas posterior a la celebración de este.

- Día Asescom: 1 vale para otorgar un día para disfrutar durante el año.
- 1 vale para otorgar 3 espacios para citas médicas (no incluye urgencias), donde cada espacio será de 4 horas.
- 1 vale para otorgar el día del grado universitario propio o de los hijos.
- 1 vale para otorgar 2 días por matrimonio.

#### **F. Programa de capacitación y fortalecimiento de competencias.**

El propósito de este subproyecto es fortalecer las capacidades del personal en todos los ámbitos de la organización, considerando tanto capacitación periódica como programas de formación en seguridad, uso de tecnologías de seguridad, buenas prácticas laborales, jardinería, piscina y en atención y servicio al cliente y buen trato entre compañeros.

El alcance de este subproyecto es todo el personal de la empresa (cargos operativos y directivos) de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

El beneficio percibido es el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores y la reducción de la tensión de las relaciones entre compañeros de trabajo. También se espera con este programa que se reduzcan tensiones más específicamente en las relaciones de algunos trabajadores, la Directora Operativa y uno de los supervisores, que fue un tema muy mencionado en las entrevistas realizadas.

La inversión inicial será de \$5.000.000 para el pago de las capacitaciones y entrenamientos y serán buscadas alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan estos servicios para la reducción de los gastos en este rubro.

## G. Integración del Paquete de Beneficios - Plan Integral de Beneficios.

Este punto, más que un subproyecto, es la acción de integrar el plan de beneficios global de la organización, para visualizarlo y presentarlo siempre, como un paquete integral y no como acciones aisladas.

### 3.4.1 CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 2019 - 2020

El Plan de Acción 2019-2020 para la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. será llevado a cabo desde el 1 de junio de 2019 hasta el 31 de mayo de 2020, tal como se describe a continuación en la Tabla 5:

**Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción 2019 – 2020 de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.**

PROGRAMA DE BENEFICIOS SERVICIOS INTEGRALES ASESCOM S.A.S.	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
<i>Contribuir a la consolidación y fortalecimiento de una cultura de alto desempeño que permita alcanzar la sostenibilidad de la empresa por medio de la satisfacción y motivación de nuestro grupo humano. Asimismo, generar programas que beneficien de manera integral y directa a los empleados y a su núcleo familiar. Todo esto, encaminado a tener personal motivado y bajos índices de rotación de personal.</i>	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q
<b>1. Relación de Plan de Beneficios Actuales</b>												
<i>Consiste en integrar los beneficios que actualmente ofrece la empresa a los trabajadores.</i>												
<b>1.1. Relación de beneficios actuales.</b>												
<b>1.2. Estructuración de paquete Integral de beneficios.</b>												
<b>2. Fondo de Empleados Empresa</b>												
<i>Programa para generar beneficios económicos directos al empleado a través del ahorro personal, del aporte de la empresa y de la posibilidad de créditos.</i>												
<b>2.1. Determinar lineamientos legales para la implementación de estos beneficios.</b>												
<b>2.2. Creación e implementación de la figura legal que haga viable y sustentable el programa de beneficios.</b>												
<b>2.3. Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.</b>												
<b>2.4. Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos, manuales, etc.).</b>												
<b>2.5. Lanzamiento del programa.</b>												
<b>2.5.1. Elaboración del material.</b>												
<b>2.5.2. Campaña de expectativas.</b>												
<b>2.5.3. Presentación y ratificación (validación) al personal.</b>												
<b>2.5.4. Implementación y desarrollo.</b>												
<b>2.6. Monitoreo del desempeño del programa.</b>												
<b>3. Fortalecimiento del plan de préstamos de la empresa</b>												
<i>Actualmente, en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., los trabajadores que lleven más de 6 meses en la empresa pueden acceder a un préstamo de emergencia de hasta \$500.000. El objetivo es fortalecer este plan de préstamos con una inversión realizada por la empresa y con los fondos del proyecto de los planes de ahorro.</i>												
<b>3.1. Determinar lineamientos legales para la implementación de estos beneficios.</b>												
<b>3.2. Creación e implementación de la figura legal que haga viable y sustentable el programa de beneficios.</b>												
<b>3.3. Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.</b>												
<b>3.4. Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos, manuales, etc.).</b>												
<b>3.5. Lanzamiento del programa.</b>												
<b>3.5.1. Elaboración del material.</b>												
<b>3.5.2. Campaña de expectativas.</b>												
<b>3.5.3. Presentación y ratificación (validación) al personal.</b>												
<b>3.5.4. Implementación y desarrollo.</b>												
<b>3.6. Monitoreo del desempeño del programa.</b>												

Fuente: Elaboración propia.

Al implementarse este Plan de Acción en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., se espera para el transcurso de lo que queda del año 2019, el año 2020 y los próximos años con el plan ya establecido:

- 88

- Mayor sentido de propósito.
- Mayor autoestima.
- Mejor salud y bienestar de las personas y el equipo.
- Mejor conducta social.
- Pensamientos y relaciones inteligentes.
- Trabajadores motivados.
- Menos rotación de personal, ya que los programas de préstamos generan una retención directa del personal, a menos que quieran asumir sus préstamos con su liquidación al salir de la empresa.

De igual manera, se espera un beneficio con un enfoque general, explicado a continuación desde diferentes grupos de interés:

- Clientes: Mejor experiencia de servicio al cliente, al contar la empresa con personal motivado y capacitado.
- Trabajadores: Motivados y comprometidos, con sentido de pertenencia.
- Sociedad (Directivos de la empresa): Con mejores resultados e impulso al crecimiento del negocio siendo beneficiada directamente por las buenas prácticas empresariales.

Finalmente, este Plan de Acción fue diseñado entendiendo las posibilidades económicas de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. y de igual manera, entendiendo que la motivación no se soluciona con aumentos repentinos de salario

que la empresa no podría soportar al menos en estos momentos. Por otro lado, la idea de implementación de los proyectos que conforman el Plan de Acción es contrarrestar los efectos de la desmotivación identificada en las entrevistas realizadas y acordes a las teorías de Maslow y Herzberg con el propósito de reducir el índice de rotación de personal.

#### **4 CONCLUSIONES**

Los hallazgos encaminan de manera correcta y concreta a responder la pregunta que orienta al trabajo de grado, que es la existencia de una relación entre la rotación de personal y la motivación en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. en el año 2017.

Por el lado de la rotación de personal, se tiene un índice de rotación de personal promedio del 4% (fórmula para RRHH) y de un 3% en promedio (fórmula

Desvinculados). El índice del 4% es alto para una empresa de mediana de 110 trabajadores, lo que ya es una problemática para la empresa.

Las entrevistas fueron contundentes al demostrar que el personal que se retiró de la empresa lo hizo porque se vio desmotivado al no haber tenido ciertas necesidades satisfechas. De igual manera, con el diagnóstico de la motivación y las respuestas a las entrevistas realizadas al personal activo, se entiende que los trabajadores no tienen todas sus necesidades satisfechas y que en cualquier momento podrían renunciar, incidiendo de manera directa al índice de rotación de personal de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Efectivamente, necesidades y factores motivacionales de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg fueron identificadas en las entrevistas realizadas al personal tanto activo como ya personal ya retirado. Por la teoría de Maslow, se identificaron necesidades secundarias insatisfechas, como las necesidades sociales, de estima y necesidades autorrealización y por el lado de la teoría de los dos factores de Herzberg, se identificaron necesidades insatisfechas tanto en los factores higiénicos (salarios, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre directivos y empleados) como en los factores motivacionales (realización, crecimiento y reconocimiento) explicados anteriormente.

También se evidenció en este estudio que, entre los años 2017 y 2018, las necesidades insatisfechas de los exempleados y empleados son similares, por lo que puede suponerse que si hay nuevos retiros son porque hay una desmotivación generalizada afectando actualmente al personal de la empresa, y más grave aún, que las directivas no han podido darle solución al problema que los está afectando en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.

Finalmente, el Plan de Acción aquí propuesto no solo comprende estrategias de retención para el personal operativo, sino también para el personal directivo, es integral y realizable en la medida de las posibilidades de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S., y se espera de él, incremento en la motivación del personal, reducción del índice de rotación de personal, mejores tratos entre personal operativo y directivos y un beneficio generalizado para la compañía.

## **5 RECOMENDACIONES**

Toda acción encaminada a mejorar los principales problemas de motivación del personal en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. emprendida por sus directivos de la mano de los resultados de este estudio, mejorarían considerablemente la calidad de vida no solo de los directivos de empresa, sino también de sus trabajadores que son parte fundamental del funcionamiento de la actividad económica de esta PYME. Adicionalmente, con el personal motivado, habrá ahorro en gastos al evitarse la rotación de personal y habrá impactos positivos en la productividad de cada uno de los trabajadores.



¿Qué hacer entonces para retener al personal de la empresa Servicios Integrales Asescom SAS y evitar todos los inconvenientes que trae su rotación en la empresa? Para darle respuesta a esta pregunta, y para cumplir con el principal objetivo de este trabajo de grado, se espera la puesta en marcha del Plan de Acción de retención de personal propuesto para su implementación en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. donde se llevarán a cabo estrategias integrales de retención para el personal operativo de la empresa que es el que presenta la rotación que motivó a la realización de este trabajo de grado.

De igual manera, toda la responsabilidad no puede caer sobre el Plan de Acción 2019 - 2020, y por tal motivo, se presentan recomendaciones adicionales, con base a lo diagnosticado en este trabajo de grado:

- Fortalecer la estructura organizacional, dándole un mejor manejo al personal operativo, ya que el personal operativo, por un lado, es manejado por la Gerencia (conserjes) y, por el otro, es manejado por la Directora Operativa (oficios varios).
- Mejorar los canales de comunicación de la empresa, estableciendo medios más claros y mejor organizados adecuados a las necesidades del personal operativo de la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.
- Con respecto a renovar la imagen de la empresa, se recomienda revisar nuevamente el tema estratégico de la organización; su misión, visión, valores corporativos, con el fin de involucrar y comprometer a todo el personal, tanto directivo como operativo en nuevas metas organizacionales haciéndolos partícipes en su cumplimiento.
- Estructurar evaluaciones de desempeño y procesos de retroalimentación que se apliquen con el propósito de encontrar falencias en los procesos para darles pronta solución. De igual manera, estructurar la medición y el diagnóstico de motivación y el seguimiento al índice de rotación de personal

para tener información oportuna a la hora de implementar políticas correctivas.

- Mejorar el proceso de contratación de personal, donde se vincule a la organización personal que cuente con las aptitudes y la actitud necesarias para los cargos vacantes en la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S.
- Fortalecer y estructurar de mejor manera el Área de Gestión Humana, ya que la persona encargada del área es la misma Directora Operativa.
- Mejorar el trato de la Directora Operativa y de uno de los supervisores hacia los trabajadores, debido a que quedó demostrado en las entrevistas, que muchos trabajadores prefieren evitarlos por su trato que es en ocasiones hostil.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, César Augusto (2010). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Ed. 3ª. Bogotá, Colombia: Pearson.

Cali Cómo Vamos. *Boletín de empleo*. 2018.

CHAPARRO DT, Guzmán AL, Naizaque LJ, Ortiz SP, Jiménez WG. *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Univ Odontol. 2015 Ene-Jun; 34(72): 75-82. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de los Recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill, Octava edición, 2007.

CORIA, A.L., PASTOR, I. & TORRES, Z. (2013). *Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios*. Pensamiento y Gestión, 35, pp. 2–24.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima edición. Arizona State University-Tempe y University of Minnesota-Duluth. McGraw-Hill, México.

DESSLER, Gary (1976). *Organización y administración enfoque situacional*. Editorial Pretince /Hall Internacional.

FLORES, Roberto; J. L. ABREU; M. H. BADII. *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3 (1): 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. No. 42. Jul – Dic 2009.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. 6a. México D.F., México: Mc Graw Hill Education.

LITTLEWOOD ZIMMERMAN, Herman Frank, ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. Investigación Administrativa [en línea] 2006, (Enero-Junio). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001> ISSN 1870-6614

MARSHALL, SASHKIN. *El cuestionario MbM (Gestión por motivación)*. HRD PRESS. 1996.

MEDELLÍN HENAO, María Fernanda. *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional Sede Manizales – Caldas*. Universidad de Manizales, 2013.

MCGREGOR, Douglas. *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill, Colombia, 1994.

MONDY, R. Wayne. *Administración de los Recursos humanos*. Pearson Educación, Décimo primera edición, México, 2010.

MURILLO, Guillermo. *Teorías clásicas de las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2007.

RAMÍREZ, Alejandro. *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*. El Tiempo, 18 de diciembre de 2016. (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>).

Revista Dinero. *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. 14 de abril de 2016.

ROBBINS, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*. Prentice-Hall. México, 1984.

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación. México, 2009.

SANTA, Blanca Emma y SANDOVAL, Jeny. *Medición del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la IPS privada Clínica de rehabilitación del Valle S.A. localizada en Tuluá – Valle*. Universidad del Valle, Facultad de Administración de Empresas Tuluá – Valle. 2012.

SALKIND, N. J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.

MUNDO ADECCO, *¿Por qué los colombianos renuncian a su trabajo?* Agosto de 2017 (<https://mundoadecco.com/por-que-los-colombianos-renuncian-a-su-trabajo/>)

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario MbM.

#### Parte 1.

#### Preguntas.

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

Fuente: El Cuestionario MbM. *Gestión por motivación*. Tercera edición. Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

## Parte 2.

### Puntuación del Cuestionario MbM.

**Instrucciones:** En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: El Cuestionario MbM. *Gestión por motivación*. Tercera edición. Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

## Anexo 2. Entrevista al personal operativo retirado.

NOMBRE:						Cédula No:							
Área				Cargo			Fecha:						
Fecha de ingreso:	Año		Mes		Día		Fecha de Retiro	Año		Mes		Día	
¿Cuál es el motivo del retiro?:													
¿Qué factores para usted fueron determinantes para tomar la decisión de irse?:													
<b>SEÑALE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL A LA QUE SE VA A DEDICAR</b>													
a. Al nuevo cargo por el cual se retira						<input type="checkbox"/>	d. A trabajar de manera Independiente						<input type="checkbox"/>
b. A buscar trabajo						<input type="checkbox"/>	e. A actividades del hogar						<input type="checkbox"/>
c. Exclusivamente a sus estudios						<input type="checkbox"/>	f. Búsqueda de nuevas oportunidades en el exterior						<input type="checkbox"/>
Si el colaborador se retira para laborar con otra empresa, relacione el sector al cual se va a vincular													
¿Recibió formación y/o capacitación dentro de la empresa?						SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
Si su respuesta es "SI" defina el tipo de formación y/o capacitación recibió:													



¿Qué posibilidades de desarrollo y/o crecimiento visualizó a lo largo de su permanencia en la empresa?
Aspectos que facilitaron el desarrollo y/o crecimiento:
Aspectos que inhibieron el desarrollo y/o crecimiento:
<b>DESCRIBA LAS CONDICIONES DE TRABAJO VIVIDAS EN LA EMPRESA RESPECTO A:</b>
Herramientas de Trabajo:
Lugar físico de Trabajo:
Aspectos relevantes para mantener:
Aspectos relevantes para mejorar:
<b>DESCRIBA EL TIPO DE RELACIONES INTERPERSONALES</b>
Superiores:
Compañeros:

Colaboradores a Cargo:		
Aspectos relevantes para mantener:		
Aspectos relevantes para mejorar:		
¿Cuáles son los aspectos que destacaría como positivos de su vivencia en la empresa?		
¿Cuáles son los aspectos negativos de su vivencia en la empresa?		
¿Qué aportes recibió de la organización durante su permanencia?		
¿Qué aportes le proporcionó usted a la organización?		
Sugerencias hacia su área de Trabajo:		
Sugerencias hacia la Organización:		
Entrevista realizada a:		Firma:

<b>Cargo:</b>		
---------------	--	--

<b>Entrevista realizada por:</b>		Firma:
<b>Cargo:</b>		

**Anexo 3. Entrevista correspondiente a profundizar aspectos de motivación laboral del personal de la empresa  
Servicios Integrales Asescom S.A.S.**

**Preguntas:**

1. ¿Qué factores lo motivan para trabajar aquí?
2. ¿Qué factores lo podrían llegar a desmotivar para tomar la decisión de cambiar de lugar de trabajo?

**Crecimiento laboral:**

1. ¿Qué posibilidades de desarrollo y/o crecimiento visualiza en la empresa?
2. Aspectos que han facilitado el desarrollo y/o crecimiento:
3. Aspectos que han inhibido el desarrollo y/o crecimiento:

**Descripción condiciones de trabajo:**

1. Herramientas de trabajo:
2. Lugar de trabajo:
3. Aspectos relevantes a mantener:
4. Aspectos relevantes a mejorar:

**Descripción relaciones interpersonales:**

1. Superiores:
2. Compañeros:
3. Colaboradores a cargo:
4. Aspectos relevantes a mantener:
5. Aspectos a relevantes a mejorar:
6. ¿Cuáles son los aspectos que destacaría como positivos de su vivencia en la empresa?
7. ¿Cuáles son los aspectos negativos de su vivencia en la empresa?
8. ¿Qué aportes ha recibido de la organización durante su permanencia?
9. ¿Qué aportes le ha proporcionado usted a la organización?
10. Sugerencias hacia su área de trabajo:
11. Sugerencias hacia la organización:

**A nivel general:**

1. Aspectos generales a mejorar para su permanencia en la empresa:

**Entrevista realizada a:**

**Entrevista realizada por:**